

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE PORRES
UBICADA EN LA CIUDAD DE TARAPOTO – SAN MARTÍN**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR (A)
EVER COLLANTES JULON
RENZO YAMIR HERNANDEZ VILCHEZ

ASESOR (A)
Mgtr. EDUARDO AMORÓS RODRÍGUEZ

Chiclayo, 2015

Dedicatoria

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría toda es posible.

Ever

A nuestros queridos padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de nuestra vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de nuestras vidas.

Renzo

Agradecimiento

A nuestros padres por todo el esfuerzo que hicieron para darnos una profesión y hacer de nosotros personas de bien, a los profesores que nos brindaron sus enseñanzas, a nuestro asesor Mgtr. Amorós Rodríguez Eduardo por la dedicación y tiempo que nos brindó para culminar esta tesis.

Ever / Renzo

Resumen

En la presente investigación se ha determinado el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa San Martín de Porres. Se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, con una población de 63 trabajadores aplicándose un muestreo no probabilístico, dado que se trabajó convenientemente con los datos aportados. Los resultados son presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan: que la Cooperativa posee un tipo de cultura burocrática fuerte, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocido por el personal, pero gran porcentaje la conoce. Se determinó que sí existe un impacto positivo de la cultura organizacional en el desempeño laboral, se identificó que son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización para que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, impacto, formalidad, normas.

Abstract

In the present study, the impact of organizational culture on work performance of the employees of the Cooperative San Martin de Porres is determined. Field research was conducted descriptive level, with a population of Sixty-three to apply a non-probability sampling workers, since it conveniently worked with the data provided. The results are presented in statistical tables with absolute and percentage numbers, which provided different conclusions among which are: the Cooperative San Martin de Porres has a kind of strong bureaucratic culture, because the institution values the formality, rules and operating procedures established as a norm, but knowledge of the organizational culture present in the institution is not well known by the staff, but much known percentage. It was determined that there exists a positive impact of organizational culture on job performance, It was identified which are two variables that go together to make the staff is part of the organization so that there is business competitiveness and to achieve organizational goals and objectives already raised.

Keywords: Organizational culture, job performance, impact, formality rules.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	9
II. Marco teórico.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas científicas.....	14
2.2.1. Cultura Organizacional.....	14
2.2.2. La Cultura Organizacional en las Cooperativas	18
2.2.3. Cultura Organizacional del Cooperativismo	21
2.2.4. Evaluación del Desempeño	23
III. Metodología.....	27
3.1. Tipo y nivel de investigación	27
3.2. Diseño de investigación	27
3.3. Población, muestra y muestreo.....	27
3.3.1. Población.....	27
3.3.2. Muestra.....	28
3.3.3. Muestreo.....	28
3.4. Criterios de selección	28
3.5. Operacionalización de variables.....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.7. Procedimientos	30
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	30
3.9. Matriz de consistencia.....	31
3.10. Consideraciones éticas	33
IV. Resultados y discusión	34
4.1. Análisis de las variables según los objetivos.....	34
4.1.1. Objetivo 1	34
4.1.2. Objetivo 2.....	52
4.1.3. Objetivo General	60
V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	67
VII. Lista de referencias	68
VIII. Anexos	69

Índice de tablas

Tabla 1	Tipos de Cultura.....	16
Tabla 2	Clasificación de Culturas	17
Tabla 3	Sistemas Simbólicos en las Cooperativas	19
Tabla 4	Operacionalización de variables.....	29
Tabla 5	Matriz de Consistencia.....	31
Tabla 6	Resumen de indicadores de la dimensión de Comunicación	37
Tabla 7	Resumen de indicadores de la dimensión de Valores	45
Tabla 8	Resumen de indicadores de la dimensión de Conducta	49
Tabla 9	Resumen de indicadores de la dimensión de Competencias	54
Tabla 10	Resumen de indicadores de la dimensión de Orientación al Trabajo	57
Tabla 11	Medidas estadísticas Direccionales.....	61
Tabla 12	Medida estadística Simétrica.....	61
Tabla 13	Tabla de contingencia de los niveles de Cultura Organizacional.....	62
Tabla 14	Tabla de contingencia de los niveles de Desempeño Laboral.....	63
Tabla 15	Resumen de indicadores de la dimensión Medios de Trabajo	63

Índice de figuras

Figura 1. Factores que influyen en el desempeño laboral	25
Figura 2. Resumen de indicadores de la dimensión de Ritos	41
Figura 3. Resumen de indicadores de la dimensión de Hábitos	52
Figura 4. Resumen de indicadores de la dimensión Medios de Trabajo	59

I. Introducción

Hoy en día las organizaciones se han vuelto tan importantes para el desarrollo económico de un país, y no solo eso también las empresas aportan con la sociedad a través de las ofertas laborales que brindan a la sociedad así se puede coexistir en este mundo tan competitivo.

Como se puede ver las organizaciones tienen una importancia clave en la sociedad, sin embargo cada organización es diferente a las demás, base de esta diferencia es la cultura que tiene cada organización, esta cultura se va formando desde la fundación de la empresa y se va desarrollando con creencias, valores, historias, ritos y hábitos que persuaden a los trabajadores laborantes en dicha empresa; es por eso que los trabajadores de la organización deben tener en muy en cuenta la cultura que se practica en la empresa, ya que puede tener mucha influencia en el desempeño laboral de cada trabajador.

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que esta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño laboral.

La cultura constituye un elemento clave para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo dentro de dichas instituciones, ya que muchas veces la cultura organizacional la forman los mismos trabajadores. Es de gran importancia conocer la cultura, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial.

Asimismo, el desempeño es la manera como los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo en las organizaciones existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión del personal, a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por desenvolvimiento en un mejor cargo. (Hellriegel Don/ Slocum John 2005).

En la actualidad las organizaciones que brindan servicios buscan constantemente la ventaja competitiva que les diferencie de las demás y es aquí donde el recurso humano juega un papel preponderante en el funcionamiento de las mismas.

Por lo tanto, es muy importante que los encargados de gerencia en las organizaciones tengan conocimiento del tipo de Cultura Organizacional y cuanto más se conozca la cultura mejor se dirigirá las acciones, para el logro de los objetivos organizacionales y cuanto más aceptada sea la cultura mejor será el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo un mayor desempeño se verá un mayor compromiso, identificación de los trabajadores, lográndose los equipos de trabajo en la organización. (Robbins 2004).

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas. El desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura en la organización que está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que en ella laboran. Y de esa manera determinar si existen problemas en el desempeño de los trabajadores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres, oficina principal Tarapoto, nace gracias a la iniciativa del Padre José Santos Iztueta, como una necesidad de paliar la extrema pobreza que vivía nuestra región. Inicia sus operaciones con 24 trabajadores el 14 de marzo de 1963 y en la actualidad cuenta con 172 trabajadores a nivel nacional, y desde entonces el crecimiento de la Cooperativa ha sido cada vez más rápido.

Consultando con algunos trabajadores de la empresa, ellos perciben que la gran parte del personal no conoce la cultura organizacional; siendo una desventaja para el desempeño laboral, ya que los trabajadores deben conocer concretamente la cultura de la organización, el desempeño se ve en las actividades que cumple cada persona dentro de la organización tanto de las metas como de los resultados que deben alcanzar. Es por eso que el desempeño laboral

dentro de las Cooperativas debe ser eficaz y eficiente, para lograr una satisfacción a los socios y público tarapotino que reciben el servicio.

Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de realizar una investigación del impacto de la cultura organización en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín De Porres. En la ciudad de Tarapoto.

Por lo tanto, la formulación del problema fue: ¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Martín de Porres, en la ciudad de Tarapoto – San Martín?

Se formuló la siguiente hipótesis, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres posee un tipo de cultura burocrática fuerte, ya que los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y favorece la consistencia en el comportamiento de los individuos que los comparten ampliamente por toda la organización. En este sentido se reconoce que esta puede actuar como sustituto de la formalización.

El Objetivo general fue determinar el impacto de la cultura organizacional que se practica en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.

Los objetivos específicos fueron evaluar los indicadores por las cuales se mide la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres y evaluar los indicadores por las cuales se mide el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.

Con la investigación se pretendió identificar que la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación.

El planteamiento realizado pone de manifiesto la importancia de la presente investigación por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal considerando que el clima y la Cultura Organizacional son factores determinantes en

la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento de los equipos de trabajo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los equipos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño de los trabajadores.

Las culturas organizacionales fuertes, tienen un impacto positivo para el desempeño laboral y económico en las organizaciones. Una de las características particulares de la Cultura Organizacional es que se encuentra en los miembros que componen a la empresa y la influencia de ésta en ellos dará como resultado la consecución de los objetivos o por el contrario dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos.

Mediante el presente trabajo de investigación se quiere determinar el impacto que tiene la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres con el fin de poder aportar información para investigaciones futuras y a la vez como información a la Cooperativa y posibles mejoras.

Para dicha investigación se preparó una encuesta para lo concerniente al levante de información, junto a esto se llevó a cabo un tiempo de observación al desarrollo del trabajo de la empresa y recopilar información de los mismos trabajadores a base de preguntas con respecto a sus respuestas en la encuesta.

Una vez levantada la información se pasó a procesar de manera estadística los resultados, se realizó una serie de cruces entre indicadores y variables, los cuales se necesitaron para definir la cultura y el desempeño en la organización en tres niveles (alto, medio y bajo), los cuales expresan que tanto están influenciados los trabajadores por estas variables; finalmente se realizó el cruce de variables donde se encontró y se logró desarrollar el objetivo principal de la investigación.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Para la realización de la investigación se utilizaron diversas fuentes de apoyo entre las cuales destacan las siguientes tesis consultadas:

El primer antecedente es una investigación realizada por Figueroa (2007) para ser presentada como una tesis doctorada. La investigación tenía como tema: *“Impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del distrito nacional de Santo Domingo”*. Señala que esta unidad cuenta con un programa de motivación que le permite conjugar todos sus esfuerzos materializados como un trabajo en equipo, incluyendo el desarrollo tanto individual como colectivo de sus recursos humanos y fortaleciendo todos los ámbitos en su estructura organizacional.

No cabe duda que el tipo de liderazgo en dicha institución, como lo es el estilo democrático, ha permitido llevar a cabo las responsabilidades en cada uno de sus colaboradores ya que los mismos se sienten muy motivados, puesto que son tomados en cuenta, dando lugar al logro de los objetivos trazados por la misma empresa.

Como se detalla anteriormente, esa empresa mantiene un programa motivacional que impulsa no solo a una persona sino también de manera grupal, lo cual conseguiría un buen trabajo en equipo buenas relaciones y como resultado fortalecer la cultura empresarial, de cierta forma el desempeño organizacional llega a influir en la cultura.

El segundo antecedente es una investigación realizada por Barreto & Bonilla (2011) para ser presentada como tesis doctoral que tiene como tema: *“perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Eco capital Internacional S.A. E.S.P.”*. Indica que la organización cuenta con un perfil cultural caracterizado por la identificación, estabilidad en relación con las características de adaptabilidad, involucramiento donde existe un equilibrio entre las características que origina el sesgo de flexibilidad, dado por la orientación al trabajo en equipo y el enfoque al cliente, estos dos índices sobresalen del perfil cultural donde

permiten a la organización contar con un buen desempeño acorde a las necesidades de sus clientes.

Asimismo, la siguiente investigación se basa en el desempeño y cultura de acuerdo a las necesidades del cliente, como detalla la organización tiene como pilares bases la flexibilidad y adaptabilidad que en conjunto son propiciados por la orientación al trabajo en equipo que los conduce al buen desempeño a la par con las necesidades del cliente; por otro lado es relevante indagar sobre las cultura en las Cooperativas ya que mayormente esas organizaciones siguen un protocolo.

El tercer antecedente es una investigación de tesis realizada por Iturralde (2010) que tiene como tema *“la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato”*. Señala que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.

Por otro lado, los empleados de la Cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de su evaluación del desempeño; los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa Oscus. Cabe recalcar que no existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; no se identifican métodos ni técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencializan y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Cooperativa.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. Se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, de la empresa (Robbins, 2004).

Don & Slocum (2005) dicen que una cultura es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas.

La Cultura Organizacional es detallada como sistema que contiene un total de características de una organización, es importante ver cuáles son los elementos que hacen posible que la cultura sea lo que diferencie a una empresa de otra, Robbins (2004) dice que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales se tiene:

- Los valores: que vienen a ser convicciones fundamentales de un modo de conducta o estado final de existencia desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- Las costumbres: se define como el hábito o conjunto de usos que posee un país o un individuo, teniendo como fin diferenciarlo de los demás.
- Los ritos: se consideran actividades repetitivas que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas e incluso detallan la importancia de algunas personas.
- Las historias: que son cuentos o anécdotas, qué mayormente son hechos referentes a los fundadores y las decisiones que afectaron al futuro de la empresa, teniendo como fin plasmar el pasado en el presente.

Relacionado con las Cooperativas es necesario que tengan bien definido estos factores ya que las Cooperativas se basan en el apoyo a una sociedad que lo necesita, la cual es rodeada por costumbres; y al crearse una Cooperativa guarda una historia la cual contiene la fundación y desarrollo de la misma siendo de suma importancia tener en cuenta esta información ya que es parte de la empresa.

Por otro lado, muy aparte de los elementos que conforman y que dan paso a las características esenciales a la cultura de una empresa se tiene los tipos de cultura, que vienen a

ser culturas establecidas y características en una empresa, se podría decir que son culturas base. Según Hellriegel Don & Slocum (2005) definen los siguientes tipos de cultura:

Tabla 1
Tipos de Cultura

Cultura Burocrática	Cultura de Clan	Cultura emprendedora	Cultura de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Se rige por las reglas formales y procedimientos estandarizados • Las preocupaciones a largo plazo son la predictibilidad, eficiencia y estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus obligaciones van más allá de solo el reconocimiento salarial. • La unidad en la cultura de clan se logra por medio de un largo y profundo procesos de socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus características principales son alto nivel de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. • Reacciona de manera rápida y crea el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracterizan por el logro de objetivos. • Está orientada a la competitividad y a las ganancias. • Las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales.

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a la clasificación Robbins (2004), es importante que en las Cooperativas definan bien Cultura Organizacional ya que puede tener un impacto importante sobre el desempeño económico de una empresa a largo plazo y es muy probable que la Cultura Organizacional sea un factor aún más importante en la determinación del éxito o fracaso de las empresas en la próxima década. Sin embargo, las Cooperativas deben mantener una cultura fuerte para mantener fijos sus valores a tal punto que esta influya en el desempeño de los trabajadores.

A continuación, la diferencia entre las clasificaciones de cultura.

Tabla 2

Clasificación de Culturas

CULTURA FUERTE	CULTURA DÉBIL
<ul style="list-style-type: none"> • Los valores centrales son firmes y muy compartidos. • Tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros por que el grado y la intensidad con que comparte generan un ambiente interno de mucho control de la conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe mucho desperdicio de tiempo. • Los empleados no saben por dónde empezar • Es necesaria la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Ya se vio los elementos, los tipos y la clasificación de la cultura, pero es necesario ver cómo es que los trabajadores de una empresa son influenciados para tomar en cuenta a la cultura y que esta cultura sea parte de ellos en el ambiente laboral; es por ellos que Robbins (2000) muestra tres maneras más frecuentes de transmitir la cultura a los empleados:

- Los Relatos: contiene prácticamente la historia de la creación de la empresa, las personas importantes que tuvieron que ver con el desarrollo de la empresa.
- Los Símbolos: materiales que también son influentes de la cultura cuando se habla de la distribución física de las instalaciones, los uniformes y lo que siempre se ve en las Cooperativas, los autos que se les proporcionan a los altos cargos.
- La Comunicación: una manera relevante de transmitir la cultura, la cual juega un rol importante, ya que define el modo de relacionarse de un miembro de la organización con los demás y que mantiene a los miembros de la organización unidos entre sí; la comunicación tiene dos maneras de transmitirse:
 - Vertical: la cual puede ser ascendente la cual fluye desde los altos cargos hacia los cargos operativos, con el fin de asignar tareas o metas, dar a conocer los problemas, proporcionar

instrucciones; y descendente que fluye de forma opuesta a la anterior, de los cargos operativos a los altos cargos, es utilizado para retroalimentar a los gerentes, informarse de los progresos, problemas, el ambiente laboral y comodidad de los trabajadores.

- Horizontal: la cual se da con los departamentos o personas en que están en su mismo nivel, de acuerdo al nivel jerárquico, esta manera es muy positiva ya que se evitan procesos burocráticos y lentos, además es informal y promueve la acción; y por ultimo las conductas que vienen a ser las acciones y reacciones físicas y específicas a través de las cuales se interactúa con las personas y el ambiente que rodea; dentro de una organización está dirigida en función de los miembros y de la organización.

2.2.2. La Cultura Organizacional en las Cooperativas

Gonzales & Chicoma (2010) señalan que las Cooperativas son organizaciones que practican valores y principios que las distinguen y que son parte fundamental de su identidad; su importancia radica en los beneficios que resultan de las actividades que llevan a cabo, cuyo objetivo está centrado en la satisfacción de las necesidades comunes en favor de la colectividad que se organiza a través de la actividad emprendedora.

Las Cooperativas tienen un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes, pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones.

Los símbolos son portadores de sentido, con ellos se definen las cosas, se establecen el contexto y la forma. Son útiles para crear la identidad individual y de grupo, incorporando símbolos y códigos en las historias, relatos, leyendas y mitos; incitando a las personas a adherir valores y acciones. Algunos fenómenos culturales se expresan a través de los ritos y las ceremonias.

La filosofía de la Cooperativa es proporcionar a sus directivos, empleados y trabajadores, a través de la capacitación, motivación e incentivos, planes de mejora continua, que repercutan en los resultados institucionales; logrando que la Cooperativa sea mucho más

competitiva. Existen algunos símbolos que siempre se tienen en cuenta y sobre todo en las Cooperativas, expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 3

Sistemas Simbólicos en las Cooperativas

Fenómenos culturales	forma de manifestación
Ritos	Oraciones. - Inicial y final de la celebración de juntas y asambleas. Himnos. - Nacional - De las quejas populares
Ceremonias	Asamblea General ordinaria Juntas periódicas - Consejo de administración - Consejo de vigilancia - Comité de crédito - Reconocimiento a fundadores
Lemas	Lema: Por un capital en menos del pueblo
Emblemas	Logotipos - Dos pinos (Símbolo internacional del cooperativismo) - El indito con su alcancía (símbolo de las cajas populares) Banderas - De la cooperación internacional. - Bandera nacional. Principios y valores de la cooperación (preceptos que deben ser visibles para los cooperativistas).

Fuente: Lara, G. (noviembre, 2012). La cultura organizacional en las cooperativas, Fortaleza a través de la unión. Novena convención nacional, Puerto Vallarta, Jalisco.

En la actualidad las Cooperativas de Ahorro y Crédito han transformado su dinámica organizacional, sus formas estructurales, estilos de liderazgo y en general sus mecanismos de gestión; todo ello no ha sido ajeno a la cultura, la que paulatinamente ha ido cambiando como consecuencia de nuevos factores ambientales como: la regulación, la incorporación de nuevos actores en un mercado financiero históricamente olvidado y el enfoque netamente financiero de algunas cooperativas.

Definitivamente el sector se ha venido enfrentando a nuevos retos, pero en esta dinámica de cambios, sus dirigentes no deben olvidar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron creadas para proporcionar financiamiento a bajo costo a los sectores desprotegidos de la sociedad y que en la base de su cultura se encuentran los principios y valores de la cooperación.

En el Perú, las Cooperativas funcionan desde hace varias décadas y han adoptado diversas formas, desde aquellas dedicadas a brindar fuerza de trabajo hasta las que se crean para realizar compras en conjunto. La situación económica y financiera de estas unidades empresariales es heterogénea. Existen experiencias altamente exitosas como el caso de las Cooperativas productoras de café y cacao, que con una buena gerencia y productos de calidad se han posicionado en el mercado nacional y extranjero, pero al mismo tiempo hay un número importante de ellas que no han encontrado entornos favorables.

Para que el Estado desarrolle una política de fomento para el crecimiento de las Cooperativas es necesario que exista una información detallada acerca de cómo funciona este esquema en el país. Tener un directorio completo de Cooperativas y una data concreta sobre su movimiento económico es fundamental para dotarlas de mejores condiciones para crecer.

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las Cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad.

Los principios cooperativos representan la esencia básica del funcionamiento de las Cooperativas. Contribuyen a la formación de una Cultura Organizacional idiosincrásica que se manifiesta en un conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, principios rectores y objetivos de la organización. Estos principios permiten que la cultura se mantenga o que cambie. El término «principio» se utiliza para designar una realidad de la que se derivan todas las demás. Así, los principios cooperativos no son simples normas que se deben aplicar en una Cooperativa, sino que representan los fundamentos en los que se apoya la propia filosofía de la Cooperativa.

Los principios cooperativos formulados por los Justos Pioneros de Rochdale (sociedad inglesa creada en 1844, emblema del cooperativismo mundial) fueron posteriormente adoptados, en el momento de su constitución, por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

En el 15º Congreso de la ACI que tuvo lugar en París en 1937, se aprobó la siguiente formulación de los principios cooperativos:

- Adhesión voluntaria y abierta: Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio.
- Gestión democrática por parte de los socios: participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones donde los miembros elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios.
- Participación económica de los socios: contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas y lo gestionan de forma democrática.
- Autonomía e independencia: organizaciones autónomas de auto ayuda, gestionadas por sus socios.
- Educación, formación e información: donde las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.
- La Cooperación entre Cooperativas: sirve a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- El Interés por la comunidad: se centra en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible.

2.2.3. Cultura Organizacional del Cooperativismo

Romero (2006) indica que la Cultura Organizacional del Cooperativismo se nutre básicamente de una serie de valores, objetivos organizacionales y una serie de pautas de acción.

Los valores que suelen guiar el funcionamiento de una Cooperativa son la igualdad, la solidaridad, la dignidad en el trabajo y la participación.

Estos principios y valores fundamentales deben facilitar la consecución de objetivos organizacionales como: la creación de empleo, la seguridad en el empleo, el desarrollo humano y social, el autogobierno y el progreso económico. Y ello suele garantizarse cuando la conducta de los individuos y de la propia organización, se rija por las siguientes pautas de acción. La búsqueda de equilibrio entre los aspectos económicos y sociales de la cooperación, la orientación hacia el futuro, la autoevaluación organizativa, la libertad de información, el control social, la interoperación, la limitación de las dimensiones de la organización, etc.

Los elementos que integran la Cultura Organizacional de una Cooperativa de trabajo asociado han de ser compatibles entre sí y mutuamente fortalecen. De ahí que solo una visión de la cultura entendida como procesos, y no como algo estático e inalterable, pueden facilitar la armonía entre las dimensiones económicas y social, aunque ello requieran un esfuerzo de adaptación y cambios institucional permanente.

Las Cooperativas desarrollan modelos de gestión alternativos frente a otras formas de organización, son atravesadas por prácticas democráticas en las que se busca que prime la valoración del ser humano por encima del capital. En este sentido las personas que conforman la organización no solo hacen parte de ella en el sentido pertenecen a una organización, sino que se espera que participen activamente en el gobierno, gestión y dirección de la organización. Para que esta participación sea posible se promueve la toma de decisiones de carácter consensual, planteando desde un inicio de la colectivización de los intereses de la Cooperativa.

Sin embargo, las Cooperativas deben adecuarse a los cambios modernos y tecnológicos que exige la globalización, tal y como lo hacen los otros modelos empresariales, pero cuidando su diferencia humanista y solidaria.

Una de las principales características del mundo empresarial es la capacidad de generar el cambio en nuestras organizaciones como un elemento clave para su buen funcionamiento en el corto y largo plazo. El cambio es un proceso natural de la vida de las personas y empresas; es ineludible, pero se puede dirigir y planificar anticipadamente. Lo importante es desarrollar una gestión para dicho cambio.

Las empresas han ejecutado en las últimas décadas diversas acciones para implantar programas de adecuación a los cambios de la modernidad y exigencia competitiva: círculos de calidad, reingeniería, mejoramiento de la productividad, empowerment, dirección horizontal, entre los principales. Sin embargo, los resultados han sido poco halagadores; según algunas investigaciones realizadas, solo el 15% de los programas de reingeniería han sido un éxito.

2.2.4. Evaluación del Desempeño

Idalberto Chiavenato (2000), señala que la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como Evaluación del Desempeño, Evaluación del Mérito, Evaluación de los Empleados, Informes de Progreso, Evaluación de Eficiencia Funcional, etc.

La medición consiste en una puntuación que refleja el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados y en la realización de juicios por parte de los evaluadores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un trabajador.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del capital humano en las organizaciones. La Evaluación del Desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, ser alentado.

Por tanto, es importante saber que se está evaluando, Don & Slocum. (2004) presentan 3 criterios para evaluar el desempeño:

- En primer lugar, tiene mucha relevancia los resultados de las tareas individuales, ya que, con esos resultados de las tareas, un gerente de planta podría ser calificado con base de criterios como la cantidad producida, el desperdicio generado y el costo por unidad de

producción, de la misma manera, un gerente de ventas podría ser evaluado de acuerdo con el volumen de ventas totales en su territorio, el incremento de las ventas en dólares y el número de nuevas cuentas establecidas.

- El segundo punto a evaluar es el comportamiento, ya que en muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que puedan ser atribuidos directamente a las acciones de un empleado por tanto es usado para personal en puestos administrativos e individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo.
- Medir los rasgos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos, debido a que están más alejados del desempeño real del trabajo mismo, se refiere a rasgos como tener “una buena actitud” o poseer una “rica experiencia” que podrían estar o no estar altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea. Aparte de saber en que concierne el desempeño laboral en una organización es importante determinar los factores fomentadores, considerados estos como los que influyen positivamente en el desempeño, en el momento del análisis o que se aprecia una tendencia a manifestarse como tales y los factores limitantes como aquellos que afectan la obtención de resultados. Ambos factores se expresan a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización, objeto de la intervención y especialmente de objetivos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral.

Posteriormente se procede a la agrupación de los factores, para lo cual se toma como base Sánchez (2008) y Alles (2003) en cuanto a clasificar los factores del desempeño laboral inhibidores o potenciadores atendiendo a la relación con el saber, el querer y el tener, complementando este con el análisis de la naturaleza del factor y los métodos de influencia definido por Garciga (1986). Sobre esta base, se definen los factores en los siguientes grupos; por sus competencias; (conocimientos, habilidades y actitudes, los conocimientos como los que debe conocer). La orientación al trabajo; (insumos, equipamiento y estructurales). Clasificación de los factores potenciales o limitantes del desempeño:

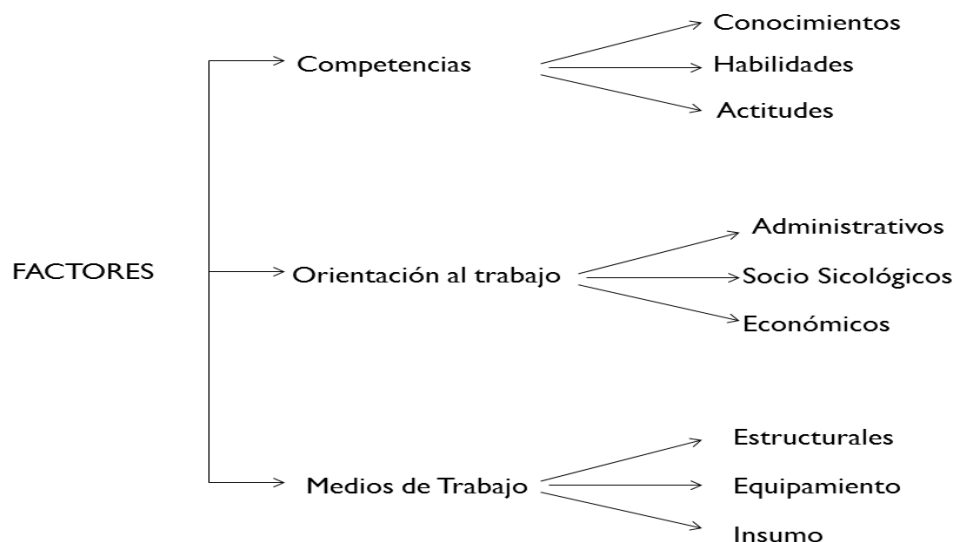


Figura 1. Factores que influyen en el desempeño laboral

Fuente: Robles Ríos, R. (2012). La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal docente de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (Tesis inédita de Licenciada).

La Evaluación de Desempeño muy lejos de levantar información de los trabajadores tiende a observar su trabajo y obtener resultados que sirven más como instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar este objetivo básico que es mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación de Desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios; los cuales pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra parte los objetivos individuales (Chiavenato, 2000).

Después de haber tocado dos temas muy importantes en una organización y ver que es de mucha influencia en los trabajadores se puede dar cuenta que la cultura organizacional

tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos, a los cuales los expertos le dan una ponderación significativa.

Sin embargo los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa, la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa.

Por lo tanto, no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales, de gestión y humanos y de éstos con el entorno.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- **Enfoque:**

Cuantitativo, ya que se utilizaron datos numéricos para explicar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores.

- **Tipo:**

Fue de tipo aplicativo y se realizó de manera descriptiva - exploratoria. Es exploratoria porque se necesitó obtener información la cual sirvió para llevar a cabo una investigación futura, identificar variables y proponer soluciones, en la cual se determinó el impacto que existe de la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres, con el desempeño laboral de sus trabajadores.

- **Niveles:**

Se realizó una investigación descriptiva, ya que se habló de realidades y hechos, las características principales para realizar interpretación correcta; mediante fuentes primarias como, encuestas, casos, observaciones etc. Basándose en fuentes secundarias en este caso como son libros, Web, Tesis, Revistas.

3.2. Diseño de investigación

Se utilizó un diseño transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento, en el lugar de trabajo.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Debido a la naturaleza de la investigación la población estuvo conformada por las 3 agencias filiales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín De Porres, (Tarapoto,

Bellavista, Picota) que la conforman 63 trabajadores que laboran en la Cooperativa, con la finalidad de determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la región San Martín.

3.3.2. Muestra

Para realizar esta investigación se tomó una muestra representativa de la población que estuvo constituida por los 63 trabajadores que laboran actualmente en las instalaciones de la Cooperativas de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.

3.3.3. Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, dado que se trabajó convenientemente con los datos aportados por los trabajadores ya sean de la parte operativa como administrativa, los mismos a quienes se encuestó para el recojo de la información pertinente.

3.4. Criterios de selección

Se encuestó a todos los trabajadores de la Empresa, por lo tanto, el único criterio de selección fue que debe ser trabajador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres ubicada en la ciudad de Tarapoto.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 4

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa
CULTURA	Resultado o efecto de cultivar el conocimiento humano; también definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas etc. La cultura en una organización se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de la misma y que distingue a una organización de otras.	Comunicación	Horizontal
			Vertical
		Ritos	Bienvenida
			Despedida
		Valores	Solidaridad
			Honradez
			Responsabilidad
			Veracidad
		Conductas	El entorno físico y tecnológico en el que tiene a lugar
			El medio social , a los patrones de interrelaciones personales en los que ocurre
			El sistema personal de los miembros de la organización
		Hábitos	Higiene
			Puntualidad
			Orden
			Correcto uso del uniforme
DESEMPEÑO	Es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución	Competencias	Conocimientos
			Habilidades
			Actitudes
		Trabajo	Administrativas
			Socio sicológicos
			Económica
		Medios de trabajo	Estructura
			Equipos de trabajo
			Materiales

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método a utilizar en la presente investigación fue exploratoria – descriptiva.

Para adquirir la información necesaria se usaron: encuestas, escala de Likert y método de observación.

3.7. Procedimientos

La recolección de datos teóricos que se llevó a cabo son: libros proporcionados por la biblioteca USAT, libros sugeridos por el asesor, tesis elaboradas por estudiantes USAT y fichas bibliográficas.

En cuanto a la técnica de campo para la recolección de datos se llevó a cabo mediante los siguientes instrumentos: encuestas y dialogo directo con los trabajadores.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Excel 2010 y la presentación de los mismos se realizó a través de gráficos para su análisis y explicación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 5
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Martín de Porres, en la ciudad de Tarapoto – San Martín?	<p>General</p> <p>Determinar el impacto de la cultura organizacional que se practica en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Evaluar los indicadores por las cuales se mide la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.</p> <p>2. Evaluar los indicadores por las cuales se mide el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres posee un tipo de cultura burocrática fuerte, ya que los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y favorece la consistencia en el comportamiento de los individuos que los comparten ampliamente por toda la organización. En este sentido se reconoce que</p>	Cultura Desempeño	Cuantitativa	La población estuvo conformada por las 3 agencias filiales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín De Porres, (Tarapoto, Bellavista, Picota) que la conforman 63 trabajadores que laboran en la Cooperativa	Encuestas	Desarrollar una base de datos; con la ayuda de los datos estadísticos: frecuencias y la aplicación de la prueba Somers, cruce de variables, sirvió para averiguar si de manera estadística existía una relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				Descriptivo, transversal	Se tomó una muestra representativa de la población que estuvo constituida por los 63 trabajadores que laboran actualmente en las instalaciones de la Cooperativas de Ahorro y Crédito San Martín de Porres.	Cuestionario	

		esta puede actuar como sustituto de la formalización.					
--	--	--	--	--	--	--	--

3.10. Consideraciones éticas

Se consideró las siguientes consideraciones éticas:

- Respeto a los trabajadores: Se solicitó el permiso respectivo a la institución y a los trabajadores para que respondan las preguntas formuladas en la investigación.
- Los datos obtenidos de la investigación se utilizarán solo para fines de la investigación científica.

IV. Resultados y discusión

4.1. Análisis de las variables según los objetivos

4.1.1. Objetivo 1

4.1.1.1. Evaluar los indicadores por los cuales se mide la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres

Después de haber realizado la herramienta de recolección de datos, se pasó a aplicar en este caso la herramienta encuesta, la cual fue aplicada a todos los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa San Martín de Porres ubicadas respectivamente en Tarapoto, Picota y Bellavista.

Se realizó una visita a cada una de las sucursales encuestando al personal operativo, caja, ventanilla y a los trabajadores que tenía a cargo cobranza y análisis de algunos proyectos que era dejados por algunos socios para posteriormente solicitar un crédito; muy lejos de solo aplicar la herramienta para el levantamiento de información, se conversó con algunos trabajadores que brindaron un pequeño tiempo mientras respondían a las incógnitas de las encuestas y se encontró información que está estrechamente relacionada con los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta.

Cabe resaltar que cada una de las sucursales visitadas mantiene la Cultura Organizacional que puede representar una Cooperativa ya que esta se nutre en una serie de valores y objetivos organizacionales siguiendo una serie de pautas.

Ciertamente una Cooperativa está basada en valores y objetivos por los cuales se desarrolla y desempeña siendo una organización burocrática que sigue una serie de pautas y procesos ya establecidos que se mantiene en ellos por el transcurso de los años. Así pues, es posible guardar la esencia por la cual fue fundada, ya que cada Cooperativa se creó por un objetivo social y por eso se guarda una gran historia, progreso y desarrollo desde sus inicios.

Por otro lado, la importancia de sus principios y valores fundamentales deben facilitar la consecución de los objetivos organizacionales como: la creación de empleo, asegurar el

empleo, lograr y garantizar el desarrollo humano y social, lograr un autogobierno y lo más importante el progreso económico; es por eso que los elementos que integran una Cooperativa son compatibles entre sí y mutuamente se fortalecen a lo largo del tiempo logrando los objetivos anteriormente mencionados.

Si bien es cierto, las Cooperativas toman una actividad que puedan explotar como siembra de café o caña de azúcar lo cual les generará ingresos y así mantener a una sociedad y cumplir con sus objetivos; en este caso se está tratando de una Cooperativa apoyada al rubro financiero la cual tiene otro tipo de gestión que consiste en proporcionar financiamiento a bajo costo a los sectores desprotegidos de la sociedad y que en la base de su cultura se encuentran los principios y valores de la cooperación, siendo esto muy ajeno a la cultura de la empresa.

Una vez explicada como es la cultura en las Cooperativas se pasará a desarrollar el objetivo trazado que es de evaluar cada uno de los indicadores utilizados para indagar acerca de los aspectos culturales de la Cooperativa San Martín de Porres ubicada en la ciudad de Tarapoto. Existen un sin número de indicadores que pueden ayudar a entender una cultura de una empresa, pero por ser una Cooperativa tiene una distinta gestión así que se tomó los siguientes indicadores:

a) En la dimensión de Comunicación se encontró que un 71.7% de los trabajadores afirma que la información brindada por los ejecutivos hacia los trabajadores es entendida. Según algunas opiniones recaudadas, la información que se brinda, parte del trabajo que ellos realizan de cierta forma ellos mismo ponen empeño y preocupación en entender y aprender de esa información porque les sirve para el desarrollo de su trabajo; sin embargo, existe un 20% de los trabajadores que no entiende la información que se brinda; según algunos trabajadores es necesario poner la teoría en práctica para que puedan entender mejor de que se trata.

En consecuencia, la información que tienen los subordinados también debe llegar a los altos cargos, y se encontró que un 88.3% de los trabajadores está de acuerdo con esta afirmación y no solo eso, también aseguran la fluidez de comunicación vertical y horizontal; con respecto a la fluidez de comunicación entre los compañeros en la zona operativa que vienen a ser las ventanillas y algunos asesores financieros se encontró que un 90% afirma esta

posición comentando que el área de trabajo y las mismas actividades les permiten estar en plena comunicación.

Toda información brindada debe tener un control, por esto se encontró que un 85% afirma que se lleva un control de la información que se les brinda, refiriéndose a que se realizan exámenes cada cierto periodo durante el año, o también de las capacitaciones que se realizan algunos fines de semana; así la empresa controla el desempeño y desarrollo de las actividades y tareas que deben realizar.

De acuerdo a los resultados obtenidos se demuestra que en la Cooperativa existe una buena comunicación demostrando que la información que se brinda llega a todos los miembros de la organización, así de esta manera pueda ser distribuida para su aprendizaje para posteriormente controlar y evaluar el desempeño y conocimientos nuevos adquiridos por todo el personal por igual. También se logra una comunicación fluida tanto horizontal como vertical que permite que los ejecutivos estén enterados de los que pasa en la zona operativa y que los operarios se enteren de las decisiones que se toman en la empresa, así ser parte de las decisiones aportando para su mejoría y sentirse parte de la empresa, ya que los ejecutivos lo toman en cuenta cuando aportan positivamente a la organización.

Tabla 6
Resumen de indicadores de la dimensión de Comunicación

COMUNICACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existe una buena comunicación entre los departamentos de la empresa.	30,0 %	58,3 %	11,7 %		
La información que brindan los altos cargos es totalmente entendida.	11,7 %	60,0 %	20,0 %	5,0 %	3,3 %
La gerencia toma en cuenta las ideas de los subordinados.	13,3 %	46,7 %	33,3 %	6,7 %	
La información que brindan los subordinados llegan a los altos cargos	28,3 %	60,0 %	6,7 %	5,0 %	
La comunicación con sus compañeros es fluida	25,0 %	65,0 %	6,7 %	3,3 %	
El sistema de información que utilizan facilita la comunicación	36,7 %	48,3 %	10,0 %	3,3 %	1,7 %
Se asegura el entendimiento de la información que se brinda	35,0 %	48,3 %	15,0 %		1,7 %
Se lleva un control sobre la información brindada o expuesta (exámenes)	23,3 %	61,7 %	13,3 %		1,7 %

Con respecto a la comunicación, se encontró que entre los trabajadores existe una buena comunicación ya que los departamentos de la empresa están bien constituidos y siempre se encuentran en constante comunicación e intercambio de información, esto no solo sucede porque es obligación o es parte de la cultura la comunicación activa entre los trabajadores también se ve influenciada por el mismo desarrollo del trabajo y compromiso que tiene cada trabajador para poder cumplir con sus actividades; a partir de una buena comunicación.

Los trabajadores de la empresa, en su gran mayoría, afirman que la información brindada por la gerencia es totalmente entendida, y que cada trabajador tiene empeño e iniciativa para ayudarse y ser ayudado a entender dicha información; ya que en su mayoría de ocasiones este material es crucial para el desempeño de su trabajo y su crecimiento tanto en la empresa y/o personal. Como información, se refiere a los talleres y capacitaciones específicas; según los trabajadores, tienen la facilidad de practicar lo aprendido así se les hace más sencillo entender en mayor capacidad la información brindada.

De manera certera, la comunicación es efectiva cuando permite la interacción y el trabajo en equipo, el acercamiento entre directivos y operativos con objetivos de mejora y solución de conflictos; es por eso que la gerencia tome en cuenta la opinión de los subordinados, esto debe pasar no solo para que los subordinados piensen que los gerentes los tomen en cuenta si no también para poder entender algunas situación que los gerentes desde su posición no logran visualizar y que en algunos casos es importante que estén enterados de lo que sucede desde la zona operativa de la empresa hasta la gerencia, eso ayudaría a estar más seguro y reducir dudas al momento de tomar decisiones y mucho más aún si las decisiones son importantes.

Pensando más en el desarrollo del trabajo, escuchar al trabajador sirve para retroalimentar actividades que sería de mucha utilidad en el desarrollo de una empresa; según los resultados encontrados en las encuestas se encontró dos situaciones:

1. Los trabajadores brindaron aportes, pero en dirección a un beneficio propio, se refiere a que hace falta algún material, que existe un compañero que no aporta al trabajo, alguna queja por el sueldo o en los peores casos mejorar algún proceso con respecto a la atención del cliente ya que las quejas las reciben ellos y los gerentes los cuales sienten ser escuchados, pero no reciben ninguna respuesta con respecto a sus aportes.

2. Los trabajadores aportan hacia el beneficio de la empresa, los cuales son escuchados y tiene una respuesta no inmediata, pero tienen la satisfacción que los tomaron en cuenta; en este caso la empresa con representación de la gerencia debe tomar en cuenta todo tipo de aporte porque debe ser que en los peores casos no solo aqueje al trabajador sino también al cliente lo que ocasionaría tener un trabajador desmotivado y perder un cliente que pudo ser valioso para la empresa.

Si bien es cierto, parte del proceso de comunicación organizacional es asegurar que la persona correcta reciba la información exacta en el momento preciso, y no solo eso también es relevante que para poder comunicar de manera precisa y a la persona correcta hay que percibir bien, de esta manera se refiere a que para poder brindar información a alguien de la empresa o un cliente se debe estar enterado y saber de lo que se está hablando, no es solo tener una noción del tema, sería excelente estar muy bien informado para poder transmitir la información exacta a la persona que de verdad la necesita evitando posibles tropiezos y dudas al momento de informar sobre el tema.

Volviendo a la realidad de la empresa, afirman que al momento de brindar una información al cliente se aseguran antes de darla, muy aparte que la empresa misma los capacita e informa de los nuevos servicios y/o programas financieros para los clientes lo cual facilita su enriquecimiento sobre el tema.

Por otra parte, al momento de brindar una información a la empresa ya sea un informe o alguna molestia de un cliente que necesita atención de un alto cargo, es importante escuchar atentamente y saber de lo que se trata para que el trabajador pueda explicar a su jefe inmediato y esté preparado ante la situación que se plantea afrontar y en la mayoría de casos no quedar en ridículo por no saber escuchar o brindar una información para quedar bien con el cliente o tratar de ser amable, y simplemente se consigue lo contrario. *Córdova & Correa (2013) Análisis comparativo del clima laboral entre la empresa público EPS Epsel S.A y la empresa privada EPS aguas de tumbes S.A.*

- b) En la dimensión Ritos se encontró que un 58.3% de los trabajadores encuestados afirma que las bienvenidas a los nuevos trabajadores son las correctas, acorde con este resultado cabe resaltar que la empresa desde el momento en que una persona ingresa a trabajar le brindan toda la confianza necesaria y la oportunidad para ser parte de la empresa así como

también de su cultura, demostrando que ese ingreso es tan importante para la empresa como todos los que trabajan actualmente, sin embargo existe un 15% que no se interesa por darle una bienvenida a un trabajador, un 21.7% opinan que el trabajador mismo debe ganarse su puesto.

Con respecto a la rapidez de adaptación del personal se obtuvo un 42.33% en neutro y un 23.3% en desacuerdo. Afirman que una pequeña parte del personal no se interesa por la adaptación de los nuevos trabajadores, dejando que ellos mismos se adapten y se desenvuelva en el ambiente de trabajo. Por otro lado, existe un 33.4% que si se interesa por el nuevo personal y le importa la primera imagen que den tanto de su persona como de la empresa.

Por otra parte, existe un 85% que opina que el trato a sus compañeros es bueno porque los mismos trabajadores afirman que en la empresa se muestra un ambiente amable y sociable, donde los trabajadores tiene la facilidad de practicar una comunicación informal, hasta realizan bromas en ocasiones lo que demuestra que se llevan bien; sin embargo, un 15% no se preocupa por el trato en el trabajo y simplemente se preocupan por hacer bien sus actividades y obtener resultados.

Los resultados obtenidos en la siguiente figura reflejan que la organización ha mantenido creencias que han ido mejorando y fortaleciendo con el tiempo, empezando con el trato entre los compañeros, especificando que cuando hay algún favor que se le pida o cuando alguien necesita algo se hace de la mejor manera, así se va creciendo en una educación de valores por los cuales se fundó la organización, en este caso el compañerismo y humildad son los más resaltantes.

Sin embargo, existen costumbres o creencias como las bienvenidas al nuevo personal o la lentitud que tiene este para adaptarse ya que cada empresa tiene distinta cultura, por ello es que se requiere un cierto tiempo para que el nuevo trabajador se adapte, estas creencias son las que demuestra que tan importante es un nuevo trabajador o un trabajador ya existente para la empresa, porque brindándole la confianza necesaria y la oportunidad lograra ser parte de una nueva cultura.

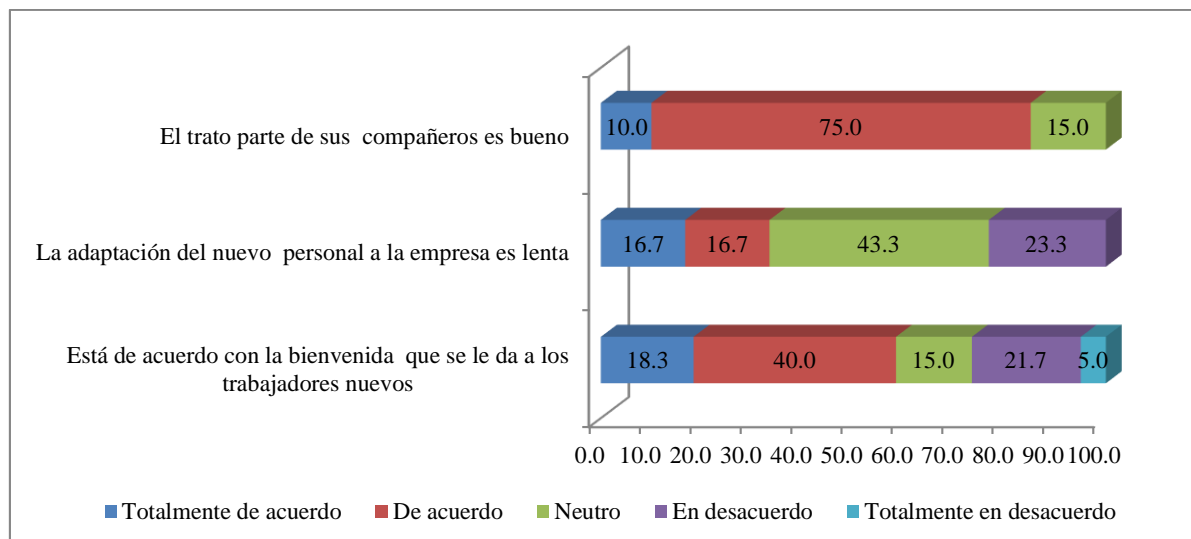


Figura 2. Resumen de indicadores de la dimensión de Ritos

Los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las más importantes, que personas son las más importantes y cuales están de más; siendo uno de los indicadores por los cuales los trabajadores de una respectiva empresa pueden asimilar la cultura. Es sustancial tenerlo en cuenta ya que va estrechamente relacionado con la cultura de una empresa, no solo por pertenecer a ella si no por estar identificado con ella, llevarse bien con los empleados y apoyar a las decisiones importantes tomando en cuenta a todos los trabajadores para fortalecer ese vínculo que los forma como empresa.

En la Cooperativa San Martín de Porres se identificó que entre todos los compañeros de trabajo existe un buen trato ya que la labor de día a día hace que fortalezca esa amistad y la relación con el trabajo que tienen cada uno de ellos. Explican los trabajadores que para prestar algún material o como para pedir hay un trato amable por lo general no utilizan seudónimos entre ellos y atinan a llamarse por su nombre, según algunos comentarios la cultura de la zona donde trabajan un apodo lo toman como un insulto mas no como un lazo amigable.

Cuando se da el ingreso de un nuevo integrante a la empresa es muy probable que no conozca la cultura a la cual se va a adaptar y por ese motivo pueden trastornar ideas y usos a los que ya están acostumbrados; por tanto, la organización los ayuda para que se adapten.

En la Cooperativa, el tiempo en que un trabajador demora en adaptarse a la cultura y a todos los procesos establecidos no es mucho, se demuestra en la empresa que un nuevo

trabajador recibe el apoyo de todos los compañeros para que el proceso de adaptación a la empresa no sea tan difícil, sus compañeros le informan sobre la empresa, los valores que tienen presente día a día, las actividades a las que están acostumbradas e incluso advierten algunas actitudes algo exabruptos de algunos trabajadores para que en algún momento que traten con ellos estén preparados y no sean sorprendidos.

Igualmente, avisan el comportamiento y trato de los jefes de los departamentos que más frecuentan, con esta información la adaptación del nuevo integrante será rápida y es muy probable que no tenga problemas para socializarse con el nuevo ambiente al que está ingresando (Robbins, 2004).

c) En la dimensión de Valores existe un 65% de trabajadores que afirma el apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema en el que afecte tanto su estado emocional y con el rendimiento de su trabajo, lo cual lleva a dos situaciones:

- Cuando existe problemas en el sistema o con respecto al trabajo: existen profesionales en la misma empresa capacitados para solucionar el problema e incluso cuando se realizó una mala transacción y si es algo simple se pide ayuda a un compañero inmediato o con más experiencia.
- Sobre el aspecto sentimental: según los trabajadores no se dan muchas situaciones como esas ya que implica tiempo y ocio al tratar de solucionar lo cual no está específicamente permitido en esta empresa. Sin embargo, existe un 31.7% de los trabajadores que hacen caso omiso a la necesidad de ayuda por parte de sus compañeros, y solo ayudan cuando en realidad sientan que lo necesitan.

Por otra parte, la ayuda se puede brindar tanto a sus compañeros como a los clientes, en este caso existe un 70% de los trabajadores que afirman ayudar a los clientes con algún problema o información aun cuando no tiene nada que ver con la labor que realizan, pero un 31.7% en neutro, prefiere centrarse en su trabajo y de cierta forma no ser responsable de brindar una información que desconocen, así que prefieren enviar al cliente adonde si lo podrán ayudar.

En cuanto a la responsabilidad de los trabajadores se obtuvo un 71.7% afirmando que se quedan más tiempo de lo debido en oficinas para terminar la labor que tienen a cargo, esto sucede porque existen trabajadores que son representantes financieros que parte de su trabajo es realizar cobranza a los socios afiliados y llegan a la oficina tarde, por otro lado existen los analistas que por su misma responsabilidad deben analizar los proyectos y peticiones para préstamos para que tengan una respuesta pensada para el siguiente día cuando llegue el socio que pidió el préstamo.

Con respecto a la confianza existe un 83.4% de los trabajadores que afirman que los socios a quienes asesoran depositan su confianza en ellos, esto es más sencillo ya que las agencias encuestadas son de pueblos pequeños donde las personas tienen la costumbre de confiar en alguien fácilmente cuando este ayuda en su objetivo y eso es lo que pasa en la Cooperativa porque los trabajadores ofrecen ayudar en su progreso a los socios y ellos les brindan su confianza.

Tanto así que el trabajador puede errar al ganarse la confianza del cliente, comprobando que se obtuvo un 46.6% de los trabajadores que afirma que brindan información sin tener una noción para quedar bien con el cliente, esto sucede por el simple hecho de ganar más la confianza del cliente y lograr que siempre busque a un trabajador sin percatar que al dar mal una información puede dañar todo un proceso que se pudo estar siguiendo y más aún cuando es de suma importancia cuando se habla de grandes cantidades de dinero, en consecuencia existen ocasiones donde se desvían responsabilidades a otros departamentos sin solucionar el problema.

Sin embargo, existe un 23.3% que prefiere desviar al cliente donde si le puedan dar a profundidad la información o la ayuda que necesita, evitando hacerlo perder el tiempo con el intento de ayudar; y un 26.7% que definitivamente no se involucra con el cliente y no quiere ser responsable de una mala información que pueda dar.

Se encontró un 88% de los trabajadores que afirman que desvían la responsabilidad a otros departamentos, como el personal de ventanilla y plataforma son los que entregan los resultados y tiene el contacto directo con el cliente, son a ellos a quienes les vienen a pedir ayuda o a hacer un reclamo sobre algo que salió mal; sin embargo, existen partes del proceso

donde ellos no tienen nada que ver y la responsable es otra área de la empresa a la cual le concierne solucionar el problema.

Los siguientes resultados demuestran que los valores en la Cooperativa están muy bien definidos y demuestran que se practican en cada actividad que se realiza; el compañerismo se ve en el apoyo mutuo entre los compañeros cuando necesita de alguien y cuando los demás lo necesitan; el orden es importante ya que los trabajadores deben fragmentar su tiempo y usarlo debidamente y cuando tenga un informe que entregar sea entregado a la brevedad del tiempo posible.

Existe responsabilidad al dedicar tiempo extra a las actividades laborales aun cuando su turno ya terminó, demuestra el nivel de compromiso tanto con la empresa como para el cumplimiento de sus labores como también haciéndose responsable de la información que brinda al cliente como los informes que realiza, así crea un ambiente de confianza donde tanto los compañeros y los socios pueden ser parte, tanto para aportar o dejar en manos de los trabajadores sus proyectos e inversiones.

Tabla 7
Resumen de indicadores de la dimensión de Valores

VALORES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cuando tiene un problema ve ayuda por parte de sus compañeros	15,0	50,0	31,7	3,3	
Asesora a un cliente aun cuando no tiene ninguna relación con su trabajo	36,7	33,3	30,0		
Apoya a sus compañeras cuando necesitan ayuda	33,3	58,3	5,0		3,3
Usted termina su labor aun cuando ya acabo su turno de trabajo	6,7	65,0	15,0	6,7	6,7
Hace uso correcto de su tiempo en el trabajo	28,3	56,7	11,7		3,3
Le pagan lo que se merece	20,0	43,3	15,0	13,3	8,3
Siente que los socios confían en la información que les brinda	26,7	56,7	13,3		3,3
Suele dar información sin tener una noción para quedar bien con el cliente	18,3	28,3	23,3	26,7	3,3
Cuando le piden un informe, lo entrega en el momento indicado	21,7	58,3	13,3	6,7	
Cuando se comete un error, se hace responsable del sus consecuencias	30,0	66,7	3,3		
Desvía la responsabilidad a otro departamento, sin resolver el problema	15,0	33,3	20,0	28,3	3,3
Es responsable de la información que brinda	31,7	61,7	6,7		
Cuando percibe que una información no es veraz, la certifica primero	33,3	55,0	8,3	3,3	

Los valores en una organización son de suma importancia porque de una u otra forma tienen los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y saber por qué influyen en nuestras percepciones, si bien es cierto la empresa en análisis es una Cooperativa, como se explicó al inicio de la discusión, esta empresa están fundadas en valores y objetivos que dan progreso a un conjunto de personas, es por ellos que es importante tener claro los valores más relevantes que tiene la Cooperativa San Martín de Porres, de una manera u otra ayudará a identificar que tanto influyen en los trabajadores o en el mejor de los casos si los valores, por los cuales se fundó la empresa, son puestos en práctica por los trabajadores en la actualidad.

Con respecto al compañerismo entre los trabajadores de la empresa, se mantiene aún ya que los trabajadores de la empresa no solo se ayudan entre ellos, sino que tienen la iniciativa para ayudar cuando ven a un compañero en problemas, los cuales obstaculizan el progreso en su trabajo diario; por otra parte, esto no sucede solo con los compañeros, cuando ven a un cliente que necesita ayuda sea el trabajador de cualquier área le ofrecen su ayuda para que pueda continuar con el trámite. Según los trabajadores, existen casos donde ellos mismo llegan a solucionar el problema o inconveniente de los clientes que no tienen nada que ver con su área ni con su trabajo.

Con respecto a la responsabilidad, actualmente los trabajadores de la Cooperativa demuestran tanto en lo laboral como en lo personal, en este caso más que la obligación se tiene la responsabilidad de terminar el trabajo aun cuando ya se cumplió la hora de servicio, esto sucede cuando los analistas financieros necesitan revisar documentos y/o propuestas que los cliente dejan, las respuesta a estas propuestas deben ser inmediatas es por eso que los trabajadores que tienen este cargo se toman más tiempo de trabajo para poder entregar una respuesta al cliente.

Por lo tanto, el informe debe ser entregado en el momento indicado con todas las dudas desechadas y si hubiese algún error en el informe pues el trabajador asegura hacerse responsable del error cometido, pero los trabajadores aseguran que es tanta la dedicación que le ponen al trabajo que antes de entregar algún informe es consultado con la gerencia para evitar errores y así entregar un informe limpio y entendible; listo para su aplicación.

Por otro lado, es importante que los trabajadores no solo inculquen valores entre ellos mismos sino también al cliente, ya que si inculcan valores están inculcando identidad no solo la de ellos mismos si no de la empresa también, es por eso que los trabajadores demuestran que pueden confiar en ellos con seriedad y compromiso en su labor que realizan, así el cliente les retribuye otorgando confianza para poder permitir que los trabajadores de la Cooperativa pongas sus manos en los proyectos e ideas de desarrollo que tengan los clientes (Silíceo, Cáceres & Gonzales, 2000).

d) En la dimensión de Conducta se obtuvo los siguientes resultados:

- Comodidad: el 91.7% de los trabajadores que afirman que los espacios de trabajo van de acuerdo a las actividades que se realizan y según algunas opiniones de los mismos trabajadores están bien ubicados porque permiten tanto el intercambio de información personal como empresarial y así la comunicación entre los trabajadores sea fluida, facilitando que se puedan desplazar por el área sin incomodidades y menos aun incomodando a los demás, de lo contrario podría generar incomodidad en los trabajadores y un pésimo resultados de sus actividades. Incluso cuando existe un problema logístico o con el sistema (computadoras) lo cual al igual que el indicador anterior podría generar una incomodidad.
- Es por ello que la empresa cuenta con un departamento encargado que tiene la iniciativa de solucionar estos problemas cuando están a su alcance; según la opinión de los trabajadores, los problemas como el corte de luz, para lo cual existe un generador que se activa de inmediato, y la caída del sistema a veces no depende de la misma agencia sino de la central, pero de la misma manera las personas a cargo se ocupan de solucionar el problema afirmado por un 75% de los trabajadores encuestados.
- Ubicación: el 46.7% de los trabajadores afirma que tiene disconformidad con su lugar de trabajo, ya que se ubica en un lugar alejado del cliente, y necesita salir a hablar con los clientes cada vez que la situación lo requiere lo cual le incomoda, incluso si tiene que explicar algún documento.
- Relaciones Laborales: el 81.6% de los trabajadores indican que existe una buena relación laboral con los compañeros, lo cual implica tanto laboral como personal, a este caso se refiere a conversar en los tiempos de ocio o reunirse frecuentemente dentro o fuera de la empresa, lo cual mantiene la unión entre los trabajadores y así se pueden apoyar en lo que esté al alcance de ellos.

Un 88.4% de los trabajadores afirman que la buena relación con sus compañeros aporta de manera positiva al desempeño en el trabajo, según opiniones de los propios trabajadores dicen que llevarse bien con los compañeros propicia un ambiente tranquilo sin problemas y

permite trabajar en confianza sin tener un temor en que se pueda fallar en algo o con la incomodidad de que algunos de los compañeros no les caes bien o existan conflictos, eso hace el ambiente más tenso y pone barreras a la comunicación.

Con respecto a la dimensión de conducta, a manera de resultados se encuentra que la empresa se preocupa por la comodidad del trabajador ya que tiene las ubicaciones y espacios correctamente distribuidos, facilitando por el lado empresarial la fluidez de comunicación y de información, y por el lado de los trabajadores asegurando una buena relación entre sus compañeros, consecuente a esto fortalece esa relación no solo en la empresa sino también fuera de ella logrando que un trabajador ejemplar influya sus buenas prácticas en otros y ayude en el desarrollo de sus actividades para poder crear un ambiente grato para el trabajador y tener los mejores resultados de su trabajo y que se sienta identificado con la empresa.

Tabla 8
Resumen de indicadores de la dimensión de Conducta

CONDUCTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se siente cómodo con el espacio que tiene para trabajar	45,0	46,7	3,3	5,0	
La tecnología con la que trabaja es actualizada (computadora)	41,7	41,7	8,3	8,3	
Si tiene algún problema con el sistema, es solucionado a la brevedad	15,0	60,0	16,7	8,3	
Cuenta con el espacio necesario para movilizarse de un lado a otro	50,0	40,0	5,0	5,0	
Si siente alguna incomodidad en su trabajo la hace notar	13,3	63,3	13,3	10,0	
Existen disconformidades con respecto a la ubicación	31,7	15,0	31,7	21,7	
Suele buscar conversación a sus compañeros	18,3	76,7	3,3	1,7	
Se relacionan con sus compañeros dentro y fuera del trabajo	48,3	40,0	11,7		
Existe una buena relación entre sus compañeros	40,0	53,3	6,7		
Suelen reunirse con sus compañeros dentro y fuera del trabajo	28,3	53,3	15,0	3,3	
El ambiente de la empresa permite relaciones personales	10,0	55,0	6,7	11,7	16,7
Lo buscan para conversar de cualquier tema	3,3	50,0	31,7	8,3	6,7
Influye la buena relación con sus compañeros para el desarrollo de sus actividades	26,7	61,7	11,7		
Si tiene un problema en el trabajo lo refleja en su hogar	30,0	13,3	30,0	26,7	
Los problemas en casa afectan con el rendimiento en el trabajo		46,7	11,7	36,7	5,0

Como se ha visto anteriormente, la conducta de los trabajadores se puede ver severamente influenciada por la cultura de una empresa y puede afectar el comportamiento de los trabajadores, el espacio de trabajo, incomodidades con los materiales y en los peores casos, problemas en casa; a continuación, se verá la realidad de la cooperativa con respecto a esta dimensión.

Es de suma importancia que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo ya que esta se conforma por aspectos muy importantes que son la remuneración, el superior inmediato, naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros de trabajo y las condiciones de trabajo; si estos factores no predominan, la satisfacción en el trabajo puede disminuir más rápido que lo que surge.

Asimismo, la empresa en análisis presenta un mayor porcentaje de trabajadores que afirman sentirse cómodos con el espacio que les brindan para trabajar ya que puede realizar sus actividades sin problemas y desplazarse sin molestar a sus compañeros, cada uno de ellos cuenta con los materiales necesarios para cumplir con sus actividades; se refiere a computadora, teléfonos y materiales de escritorio.

Sin embargo, existe una minoría de trabajadores que no está de acuerdo con la ubicación de su lugar de trabajo, ya que la actividad que realizan es de atención al cliente (hablar con el cliente, explicar de los servicios de la empresa, como podrían ayudarlo) entonces es necesario que ellos tengan un contacto directo con el cliente o en todo caso que el cliente pueda verlo y esto obliga al trabajador del área estar en pleno tránsito por las oficinas, lo cual incomoda.

Es por eso que los supervisores deben estar atentos a indicios sutiles acerca de los niveles de satisfacción de los empleados, ya que como sucede anteriormente el trabajador siente una incomodidad con su ubicación y según los resultados los trabajadores dan a conocer sus incomodidades, es necesario que la empresa se interese por el trabajador y vea que tanto afecta en su labor esa incomodidad y si afecta de una manera relevante pues tendrá que corregirse de inmediato porque esas incomodidades crean malas actitudes que tendrá como resultado bajo rendimiento, baja calidad del servicio, y problemas disciplinarios (Deivis & Newstrom, 2003).

Son de suma importancia las relaciones tanto dentro como fuera de la empresa, de una u otra manera estas relaciones afianzan el vínculo del grupo y fortalecen la confianza entre los trabajadores, si bien es cierto en la empresa los trabajadores se relacionan tanto dentro como fuera de la empresa indicando incluso que esa buena relación que tiene influye en el desempeño en el trabajo, de cierta forma crean un clima laboral agradable sin conflictos lo cual les permite trabajar tranquilamente en sus actividades.

Si bien es cierto la naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo, como se ve en la empresa los trabajadores de cierta forma confunden el trabajo con el hogar y viceversa, los gerentes de la empresa deben tener en cuenta que esto también afecta en el rendimiento y satisfacción del trabajador; lo crucial es que la satisfacción en el trabajo sea parte de la satisfacción en la vida.

e) En la dimensión de Hábitos se encontró un 82.7% de trabajadores, que si un compañero hace mal uso del uniforme se lo hace saber para evitar problemas dentro de la organización, todos trabajan en equipo y siguen un solo fin, satisfacer la necesidad del socio; se preocupan por el bien común de la sociedad. Pero también se encontró un 61.7% de trabajadores encuestados, por problemas particulares suelen llegar tarde a su área trabajo, en distintas ocasiones por cuestiones mayores, ya que esto afecta a la empresa a que no sigan un ritmo uniforme con la asistencia puntual de los trabajadores, como es indispensable en cualquier organización la puntualidad.

Por otro lado, se encontró un 85% de trabajadores que siempre llegan puntual a su área de trabajo, ya que por motivos de políticas de la Cooperativa esto es indispensable para cada uno de los trabajadores, y esto les ayuda a comprometerse con su trabajo y sentirse identificados con la empresa.

Con los resultados obtenidos se encontró la participación y el compromiso por parte de los trabajadores, ya que se sienten identificados con los socios buscando siempre el bien de la sociedad. Existe un compañerismo único. Por ejemplo, si se encuentra un trabajador en un problema y que la solución no está a su alcance, siempre hay una persona quien lo ayuda u orienta a cómo solucionar, y estos muchas veces la empresa reconoce la participación del trabajador que siempre está dando todo el para que la misma cumpla sus objetivos o metas trazadas.

Sin empleados comprometidos, una empresa básicamente funciona en la esperanza de que los trabajadores más experimentados se quedarán mientras que otros empleados de vez en cuando rendirán en un nivel alto. Los empleados que no están comprometidos, por lo general, no dan todo lo que tienen para una empresa, no rinden en los niveles máximos, y no hay nada que les impida salir para otras oportunidades. Aumentar el compromiso de un empleado en

una organización recae en manos de la administración. Es por eso que la empresa hoy en día cuenta con trabajadores comprometidos buscando siempre el bien común de la sociedad.

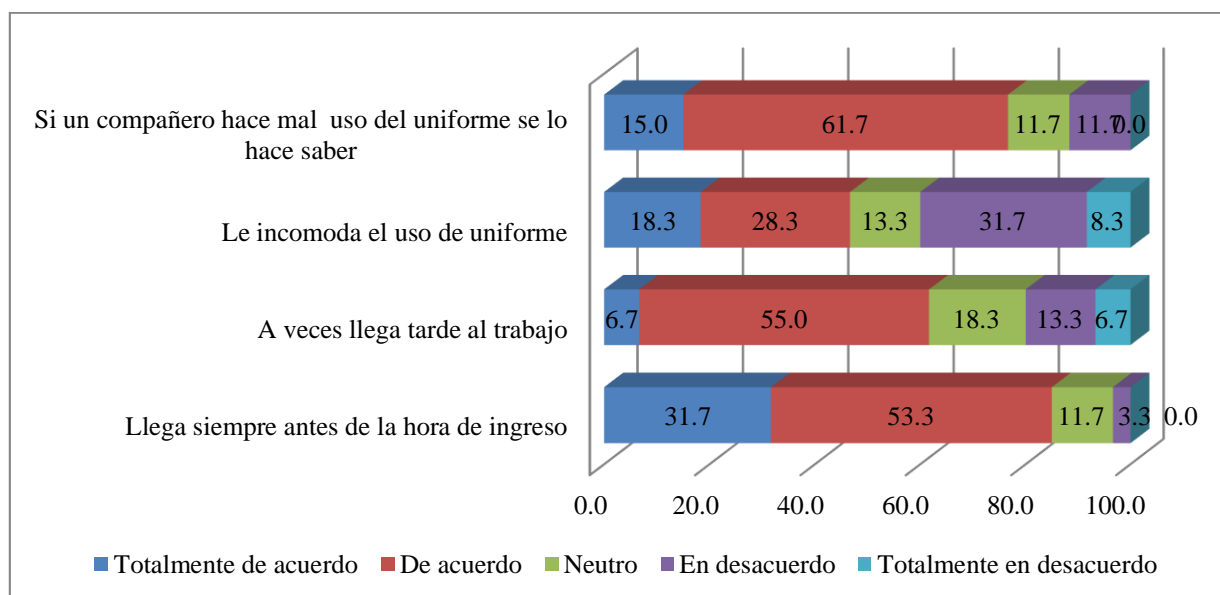


Figura 3. Resumen de indicadores de la dimensión de Hábitos

4.1.2. Objetivo 2

4.1.2.1. Evaluar los indicadores por los cuales se mide el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres

En lo que concierne a la dimensión de Competencias de los trabajadores se encontró que el 96.6% de trabajadores en general cumplen con el horario establecido por la cooperativa; sin embargo, cabe resaltar que existen algunas situaciones que llegan tarde, y en el caso de los trabajadores que realizan trabajo de campo o cobranza a sus socios se pasan de la hora o llegan antes de la hora, de cierta forma incumpliendo con su horario de trabajo, pero siempre minimizando el tiempo que sea necesario. Por otro lado, hay que tener en cuenta el horario de trabajo que es un punto indispensable en cada trabajador que debe cumplir, aprender a ser responsable, ya que es parte de su formación como persona y profesional.

Así también se encontró un 88.4% de trabajadores que cuentan con la capacidad de crear un clima de confianza y cordialidad con sus socios, esto surge gracias a la capacitación permanente que se les da a cada uno de los trabajadores y la misma confianza que generan atendiendo a sus socios, y así mismo se observó en una de las sucursales en picota que el

mismo socio asistía y buscaba al trabajador con el que más confianza tenía y le brindaba la mejor atención.

Como todo trabajador debe asumir su responsabilidad como tal, se encontró que el 93.3% de trabajadores asumen la responsabilidad de las asesorías que brindan, de cierta forma se encuentran en dos situaciones, lograr y entablar una confianza con el cliente brindándole información importante y siendo veraz, y la otra posición es asumir la responsabilidad ante el socio de la información que se le brindo. Si bien es cierto, en las dos situaciones se le demuestra al socio que puede confiar en el personal, si aún está errado se logra solucionar cual sea el problema porque el socio siempre tiene la razón.

Por otro lado, se encontró que el 98.3% de trabajadores se encuentran capacitados para desarrollar su trabajo, como también al tener una conversación directa con las personas encuestadas, indicaban que eran capacitados constantemente con respecto a temas de la misma empresa, incluso se les brindaba información de manera individual aparte de las capacitaciones que se les dan de manera grupal, entonces el trabajador está preparado para desarrollar su trabajo correctamente.

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores, se aprecia que los trabajadores siempre dan la cara por la organización, y esto se da porque la empresa al momento de capacitar a sus trabajadores trata de formar mejores profesionales para que desarrollen un trabajo eficiente y de esa manera poder lograr los objetivos y metas trazadas.

Los trabajadores de la Cooperativa siempre están actualizados de manera global, porque hoy en día se vive en un mundo cambiante donde si uno no se actualiza de acuerdo al entorno que se vive no podrá desarrollarse con eficiencia en el campo que se desempeña, es por eso que la empresa capacita y orienta al trabajador a dar soluciones ante cualquier problema o imprevisto que se de en la organización.

Tabla 9
Resumen de indicadores de la dimensión de Competencias

COMPETENCIAS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Se actualiza de temas importantes.	41.7	26.7	30.0	1.7	-
Domina la información del trabajo que realiza.	50.0	48.3	1.7	-	-
Está capacitado para desarrollar su trabajo correctamente.	53.3	45.0	1.7	0.0	-
Está en capacidad para crear un clima desconfianza y cordialidad con sus socios.	61.7	26.7	10.0	1.7	-
Cumple con el horario establecido de trabajo.	68.3	28.3	3.3	0.0	-
Asume la responsabilidad de las asesorías que les brinda a sus socios.	58.3	35.0	5.0	1.7	-
Cuenta con capacidad para resolver dudas o problemas con los socios.	50.0	45.0	5.0	-	-

Yokoyama (1940) señala que la competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona ser efectivo.

Llevando esto a lo que se analizó en las instalaciones de la Cooperativa San Martín de Porres, gran porcentaje de trabajadores tienen la capacidad de crear un clima de confianza y cordialidad con sus socios, esto surge gracias a la capacitación permanente que se le da a cada uno de los trabajadores y la misma confianza que generan atendiendo a sus socios.

Robbins (1998) indica que los empleados tienden a preferir trabajos que les den la oportunidad de usar sus habilidades que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo está desempeñando. Llevando esto a lo analizado se dice que gran parte de trabajadores tienen la confianza suficiente y libertad que le brinda la empresa para desempeñar su labor, esto conlleva un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Se mantienen actualizados en temas de su especialidad, que sirve como complementos, se mantienen informados con los sucesos del país y del mundo constantemente para la orientación de los socios de la cooperativa.

La motivación que les brinda la Cooperativa es la clave para un buen desempeño y una mayor productividad de los empleados, por tal motivo la gerencia de la empresa diseña y aplica acciones de motivación que impulsan a su personal en función de la productividad, ya que el recurso humano es el factor primordial en todas las organizaciones. En conclusión, la falta de estimulación por parte de la empresa hacia los empleados podría afectar el sentido de identidad y compromiso organizacional (Rodríguez, 2001).

De acuerdo a la dimensión de Orientación del Trabajo se encontró que todos los trabajadores en general se sienten identificados con la empresa y por lo observado y conversado no solo con la empresa sino con el trabajo que realizan día a día, detallan que la empresa les ofrece muchos beneficios y comprensión es por ellos que retribuyen fidelidad a la empresa y se identifican en su totalidad con las misma.

El 78.3% de los trabajadores creen que la distribución del horario de trabajo es el adecuado, se trabaja de 8:00 am a 2:00 pm, teniendo un tiempo para que puedan ir a almorzar y tomarse un descanso retornando a las 4:00 pm y cerrando la oficina a las 6:00pm, luego se realizan las tareas que faltan, pero eso es parte del trabajo diario.

Por otro lado, un 21.7% de trabajadores creen que la distribución del trabajo no es el adecuado, ya que son trabajadores que están laborando en la empresa bastante tiempo y creen que debe haber más tiempo de descanso en la hora del almuerzo.

Los trabajadores no tienen ninguna disconformidad con el horario de trabajo que les otorga la Cooperativa que como toda organización siempre debe preocuparse por el bienestar del trabajador.

Asimismo, se encontró un 95% de trabajadores que están de acuerdo en que la empresa recuerde fechas importantes como fiestas patrias, día de la madre, día del padre, navidad y cumpleaños de los trabajadores donde se organizan de manera que cada trabajador aporta un monto para comprar una torta y cantarte el día de su cumpleaños dando un espacio en la jornada laboral; lo que conlleva a encontrar a un trabajador motivado.

Por otro lado, se encontró en un 81.7% de trabajadores que existe una relación proporcional y adecuada entre su desempeño y su sueldo. Con respecto a esta afirmación existe distorsiones en un 18.3% de trabajadores que afirmaron que en algunas situaciones terminan con mucho trabajo, este es el caso de los analistas porque tiene que tener listo los informes para tomar decisiones de inmediato para poder responder la solicitud del socio y es por eso que sienten que deberían ganar un poco más.

Como en toda organización siempre debe existir la buena relación con los colegas; así pues, se encontró que en un 88.3% existe una buena relación entre sus compañeros; ya sea de manera laboral como de manera amical. El ambiente que brinda la empresa no es un ambiente que restringe la informalidad porque es parte de la comodidad del empleado.

Con los resultados obtenidos se aprecia que la Cooperativa motiva a sus trabajadores de una manera intrínseca para que los trabajadores se sientan más identificados, la empresa se preocupa por el bienestar de los mismos.

Los puestos directivos suelen gozar de un rango salarial superior al de los empleados subordinados, es por eso que hay una controversia por parte de los analistas de crédito; lo que hace la empresa para que no exista disconformidad es reconocer su trabajo como un valioso recurso de la empresa y por los premios que les puedan ser adjudicados.

Hay quienes se sienten motivados y orgullosos cuando ven que sus nombres aparecen junto al del empleado con mejor rendimiento y trabajan duro por alcanzar un reconocimiento. La motivación laboral es un factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

Tabla 10
Resumen de indicadores de la dimensión de Orientación al Trabajo

ORIENTACIÓN AL TRABAJO	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Cree que la cooperativa le asigna muchas responsabilidades	23.3	13.3	43.3	16.7	3.3
Siente que los clientes que asesora son demasiados	15.0	38.3	6.7	18.3	21.7
Cree que la distribución del horario de trabajo (corrido y partido), es la adecuada	58.3	20.0	21.7		0.0
Los procesos administrativos son eficientes y adecuados (trámites documentarios, etc.)	30.0	43.3	18.3	5.0	3.3
Siente que tiene la libertad de expresar sus ideas u opiniones, sin ser ignorado	26.7	26.7	40.0	6.7	
Existe una buena relación con sus colegas	51.7	36.7	11.7		
Constituye relaciones profesionales y de equipos con sus colegas.	46.7	38.3	15.0		
Los superiores toman en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones	16.7	41.7	33.3	8.3	
Percibe que hay una relación proporcional y adecuada entre su desempeño y su sueldo.	28.3	53.3	15.0		3.3
Le toman en cuenta para las decisiones importantes	26.7	20.0	41.7	11.7	0.0
Se siente identificado con la empresa	81.7	18.3	0.0	0.0	0.0
Si tuviera la oportunidad dejaría la cooperativa para pertenecer a otra institución	25.0	3.3	33.3	8.3	30.0
Se recuerdan fechas importantes (cumpleaños, días festivos)	55.0	40.0	3.3	1.7	0.0

La gran mayoría de trabajadores se sienten identificados con la empresa, en la cual no la cambiarían o dejarían para pertenecer a otra institución, ya que les ofrecen muchos beneficios y comprensión; es por ello que retribuyen fidelidad a la empresa, así también perciben que la toma de decisiones que se manifiesta en la empresa siempre se realizan teniendo en cuenta el impacto sobre ellos, además que les tienen en cuenta en cada decisión.

Woodman (1998) menciona que algunas normas que no estén formalmente escritas es relevante que el personal las acate e identifique como las normas propias de la organización. Llevando esto a la percepción que tienen los trabajadores de que no existe disconformidad con el horario de trabajo que les otorga la empresa. Una de las características de la empresa es recordar fechas importantes como fiestas patrias, día de la madre, día del padre, navidad, así la oficina es decorada a la fecha que se celebra.

Así mismo, los cumpleaños de cada uno de los trabajadores son recordados, esto conlleva que el trabajador vea que la empresa se preocupa por su bienestar y a través de esto se va a encontrar un trabajador muy motivado con ganas de superarse día a día. Así mismo la relación entre colegas es muy amical todos se llevan muy bien, ya que el ambiente que les brinda la empresa no es restringido por lo tanto el trabajador siente la comodidad para desempeñar su labor.

De acuerdo a la dimensión Medios de Trabajo se encontró un 93,3% de trabajadores donde afirman que siempre la empresa brinda los materiales necesarios para laborar. Por lo que se observó, la herramienta principal es el sistema con el que se trabaja y el resto de materiales como hojas, lapiceros; sin embargo, detalla también que los artículos que ellos necesitan en algunas ocasiones no son entregados de manera oportuna y ellos mismos tienen que buscarlos y así puedan desarrollar sus actividades correctamente; lo que retrasa al trabajador a desarrollar sus actividades.

También se encontró un 98,3% que siempre desarrolla sus actividades aun cuando no tiene los materiales suficientes para hacerlo, en este caso se tiene en cuenta que los trabajadores no pueden detener su labor por falta de materiales, en el caso de los trabajadores de ventanilla es imposible ya que la fluencia de socios no para y no pueden detenerse, ya sea por falta de sistema que es la herramienta principal, en ese caso si es razonable. Por otro lado, los trabajadores en general afirman que existe coherencia entra las tareas a realizar y los materiales que le brinda la cooperativa; por lo que se observó, las personas que operan necesitan el sistema para trabajar, sin embargo, el resto de materiales también es necesario para dar un buen servicio al socio.

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores; se observó que los instrumentos de trabajo son esenciales para desarrollar cualquier actividad en la Cooperativa

en este caso una de las herramientas esenciales es el sistema con la cual trabaja la empresa. Y al momento que se les va el sistema o no cuentan con los materiales necesarios para desempeñar su labor, ellos siempre tratan de dar soluciones para que el socio se sienta satisfecho y no acuda a la competencia, ya que el socio o cliente es la razón de la empresa.

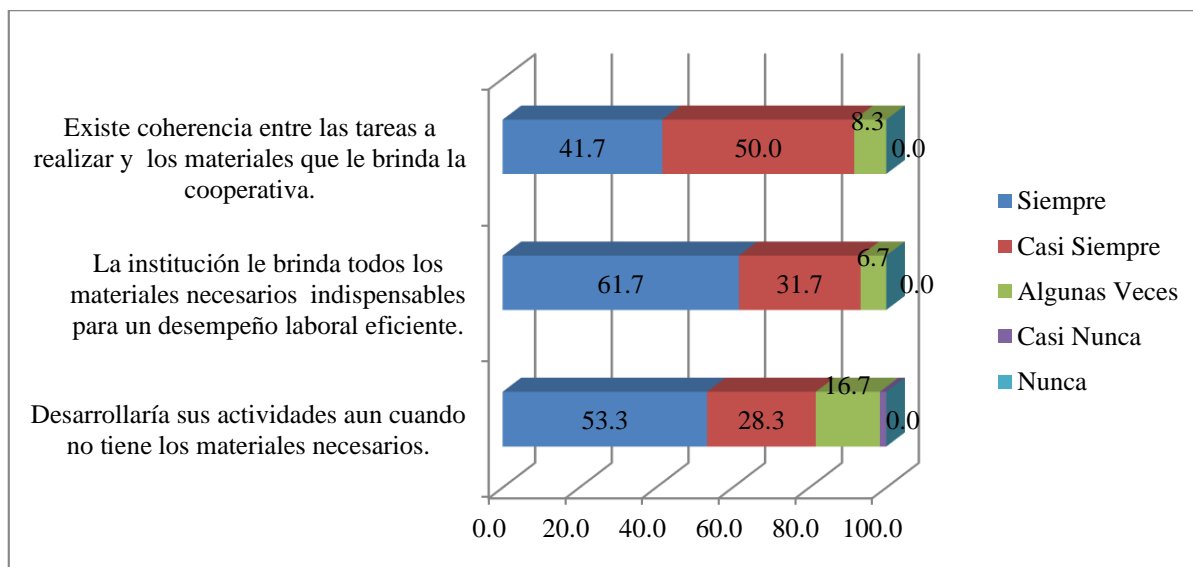


Figura 4. Resumen de indicadores de la dimensión Medios de Trabajo

Los trabajadores cuentan con la disponibilidad de tiempo para la absolución de dudas que tenga cada socio brindando un servicio personalizado. Con respecto al espacio físico de trabajo, los trabajadores se sienten cómodos en su espacio siendo un factor importante porque es donde se desenvolverá y realizara alguna de sus labores.

La empresa les brinda todos los medios y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, y al surgir algún imprevisto con la herramienta principal que es el sistema con que cuenta la empresa ellos siempre tratan de dar la soluciones en el menor tiempo posible para que el socio sienta que se preocupan por su bienestar.

Robbins (2004) indica que es importante que las cooperativas definan bien su cultura organizacional ya que puede tener un impacto importante sobre el desempeño económico, ya que es muy probable que la cultura organizacional sea un factor aún más importan ante en la determinación del éxitos o fracaso de la empresa. Es por eso que la Cooperativa San Martin de Porres se mantiene con una cultura fuerte que le permite mantener fijos sus valores a tal punto que está influyendo en el desempeño de los trabajadores.

Don & Slocum (2005) señalan que la cultura organizacional que se viven dentro de las cooperativas, influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores. La cultura es determinante en esta empresa ya que le permite establecer la dedicación al desempeño excelente que le caracteriza para tener éxito. Teniendo la Cooperativa una cultura organizacional fuerte se asocia con un desempeño alto, ya que los trabajadores están comprometidos con la empresa, se sienten motivados, participan en la toma de decisión, participan en las metas trazadas.

Harvard Business Review (s.f.) indica *“que al menos en el mundo de trabajo del conocimiento, las personas más creativas y productivas cuando sus vidas laborales son positivas”*. Llevando esto a la percepción que tienen los trabajadores de la cultura organizacional que se vive dentro de las instalaciones de la cooperativa se puede deducir que los colaboradores tienen un buen desempeño laboral porque consideran tener una cultura organizacional fuerte. Los trabajadores se sienten más contentos, motivados por su trabajo y tienen percepciones positivas, el personal está comprometido con el trabajo siempre tratan de sobre salir, son responsables de sus actos, colaboradores con quienes les rodean, teniendo un desempeño eficaz y eficiente.

4.1.3. Objetivo General

4.1.3.1. Determinar el impacto de la Cultura Organizacional que se practica en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres

Después de levantar la información se pasó a desarrollar una base de datos; con la ayuda de los datos estadísticos y la aplicación de la prueba Somers, cruce de variables, sirvió para averiguar si de manera estadística existía una relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

A continuación, las tablas muestran los valores que van a permitir ver si existe una relación o no.

Tabla 11
Medidas estadísticas Direccionales

Medidas direccionales						
			Valor	Error típ. asint.a	T aproximada ^b	Sig. Aproximada (p)
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	.556	.082	6.425	.000
		CULTURA dependiente	.558	.082	6.425	.000
		DESEMPEÑO dependiente	.555	.082	6.425	.000

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla 12
Medida estadística Simétrica

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada ^b	Sig. Aproximada (p)
Ordinal por ordinal	Gamma	.775	.087	6.425	.000
N de casos válidos		60			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

La prueba Somers indica que si existe una relación entre las variables en este caso Cultura Organizacional y Desempeño Laboral tiene que cumplir con la siguiente condición; que el valor p siendo la probabilidad del estadístico Somers que es igual a 0, sea menor al valor α , siendo el valor $\alpha=5$; como se observa de acuerdo al resultado α es mayor que el valor p, por tanto si existe una relación a nivel estadístico de las variables en análisis, de ser lo contrario no existiría ninguna relación entre las variables.

Luego de haber encontrado una relación de manera estadística entre las variables, se pasó a dividir por niveles (alto, medio, bajo) la influencia y percepción que tienen los trabajadores con respecto a la cultura organizacional y desempeño laboral en la organización; niveles basados en las respuestas que indicaron cada trabajador en las encuestas aplicadas. Con respecto al objetivo general se ha realizado el cruce de información el cual se determinará variable por variable.

En la siguiente tabla se encontró los niveles de cultura que han sido identificados en la Cooperativa, para lo cual se obtuvo un 28.3% de los trabajadores que tiene una cultura organizacional baja lo cual indica que no están enterados aun de la cultura de la empresa esto da a entender que no tienen una influencia por completo de ella y solo cumplen con algunos indicadores, un 41.7% de los trabajadores están en el nivel medio lo cual indica que conocen la cultura y algunos de ellos la practican, por ultimo un 30% de los trabajadores está en un nivel de cultura alto, que indica que en este nivel conocen la cultura y la practican día a día en la empresa y es muy probable que estén influenciados con ella.

Tabla 13

Tabla de contingencia de los niveles de Cultura Organizacional

Cultura Organizacional		
Nivel	Nº	Porcentaje
Alto	18	30,0
Medio	25	41,7
Bajo	17	28,3
Total	60	100

En la siguiente tabla están los niveles encontrados para la variable Desempeño Laboral, al igual que la cultura son tres: nivel alto, medio y bajo.

Con respecto a esto se encontró que un 28.3% de los trabajadores se encuentran en un nivel bajo lo cual indica que el desempeño que tiene ante las actividades a realizar no es tan notable o existen algunas deficiencias en cuanto al desarrollo de su trabajo las cuales pueden ser por falta de materiales o falta de una conducta adecuada para el trabajo, en el nivel medio se encontró un 43% de los trabajadores lo cual expresa que su desempeño es aceptable pero aún existen indicadores que afectan a ese desempeño y un último nivel alto en el cual se encuentran un 28% de los trabajadores lo cual indica que su desempeño es el correcto y que están conformes con su trabajo.

Tabla 14

Tabla de contingencia de los niveles de Desempeño Laboral

Desempeño Laboral		
Nivel	Nº	Porcentaje
Alto	17	28.3
Medio	26	43.3
Bajo	17	28.3
Total	60	100

Después de haber evaluado los niveles tanto de las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, se pasó al desarrollo del objetivo general en sí, el cual desarrolla el papel de determinar el impacto que tiene una variable con la otra, a manera de ayuda se realizó un cuadro donde se expresa el cruce de variables de manera estadístico.

Tabla 15

Resumen de indicadores de la dimensión Medios de Trabajo

Cruce de Variables				
DESEMPEÑO				
		Bajo	Medio	Alto
CULTURA	Bajo	20,0	6,7	1,7
	Medio	8,3	23,3	10,0
	Alto	0,0	13,3	16,7
Total		28,3	43,3	28,3

En la siguiente tabla se muestra el cruce de variables donde se puede deducir en qué nivel se encuentra la relación e impacto que tiene la cultura organizacional con el desempeño laboral, el cruce arrojó como resultados lo siguiente:

- ✓ Existe un 20% de los trabajadores que se ubica en un nivel bajo tanto en cultura como en desempeño, esto da a entender que este porcentaje de trabajadores no está presente en la cultura y no participan de ella, creando un aporte negativo para el ambiente que se vive en la empresa. En desempeño, muestra que no están desarrollando sus actividades de manera

correcta y tiene incomodidades con respecto al trabajo, incluso se puede hablar de la comunicación con sus compañeros es mala; por ende, su relación con ellos.

También, los resultados describen a un trabajador que no está aún adaptado a la empresa ni a su cultura ni a su trabajo; sin embargo, con esto no se quiere decir que no muestre resultados; pero no son óptimos.

Con respecto a este resultado sería de manera drástica cambiar la cultura, pero la cultura en una empresa ya está formada desde su fundación, sin embargo se puede mejorar la influencia de la cultura para mejorar el desempeño de este porcentaje de trabajadores si los mismos gerentes comprenden que sostiene la cultura y a través de eso crear una estrategia que ayude a la cultura de la empresa e influya en el empleado y aporte de una manera positiva para el desempeño laboral de los trabajadores, de lo contrario esos trabajadores que no están involucrados pueden influir de manera negativa en los demás trabajadores.

- ✓ Con respecto al nivel medio se encuentra un 23.3%, lo cual indica que la mayoría de trabajadores encuestados son influenciados por la cultura para su desempeño pero existen algunos indicadores que no son satisfechos al máximo, por ende se ubican en un nivel medio; en este caso en el nivel medio hace falta pulir algunos factores que no hacen una influencia en el desempeño por completo, puede darse que los trabajadores no conozcan por completo la cultura lo cual en ocasiones les limita saber cómo actuar o reaccionar en algunas situaciones donde el trabajador ya siendo parte de la empresa debería tener la libertad para opinar, comunicar y reaccionar correctamente.

Por lo tanto, conocer la cultura de la organización permite que los empleados comprendan la historia de la empresa y sus métodos actuales de operación.

Este conocimiento sirve de guía para el comportamiento futuro que se espera, y por eso es muy importante que conozcan y practiquen la cultura que se vive dentro de ella ya que la cultura organizacional propicia un compromiso con el desempeño y con los valores que se practican dentro de la organización, generando sentimientos compartidos para trabajar en alcanzar metas en comunes.

- ✓ Por ultimo existe el nivel alto que tiene un 13.3% de los trabajadores encuestados, este nivel indica que la cultura influye totalmente en el desempeño de los trabajadores y que estos se sienten bien con sus compañeros y con lo que la empresa les brinda creando un ambiente agradable para poder laboral. En este caso la cultura denota el potencial que tiene para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción del individuo, un sentimiento de certeza respecto a cómo podría manejar problemas en distintas situaciones.

Como se observa en las tres situación expresadas anteriormente existe un impacto influyente de la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral, ya sea de manera negativa o positiva ya que si no se conoce la cultura no podrá influir en el desempeño lo cual lleva al trabajador a posicionarse en un nivel bajo y prácticamente se siente como un trabajador ausente que no interactúa con nadie y solo entrega resultado, de lo contrario se obtendrán buenos resultados con el impacto que causa la cultura en el desempeño, lo cual coloca a los trabajadores en un nivel medio donde solo queda indagar un poco cuales son los factores que no permiten al trabajador estar en un nivel alto donde la cultura si tiene un gran aporte e influencia para el desempeño del trabajador.

V. Conclusiones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres posee un tipo de cultura burocrática fuerte debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma. Pero, el conocimiento sobre Cultura Organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso.

A pesar de que la mayoría del personal tienen poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción y conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres.

Analizando el nivel de compromiso y de consistencia, las cuales enfrentan la dinámica interna de la Cooperativa, se observó que hay un alto nivel de compromiso en el personal, en donde las capacidades de las personas se perciben en la cultura lo cual es importante para el logro de los objetivos de la empresa y a la vez ayuda a ser más competitiva. Haciendo referencia a la característica del compromiso e involucramiento, se observó un alto nivel de percepción que tienen los trabajadores en relación a sus funciones individuales y las metas de la empresa, en donde las habilidades de los trabajadores son significativas para la ejecución de sus labores.

Haciendo referencia al impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa, se pudo conocer que sí existe un impacto positivo, pero en cierto grado, se considera que éste resultado es producto que la mayoría del personal es nuevo en la organización.

En cuanto a la gerencia, por medio del cuestionario se detectó que la gerencia sí toma en cuenta los elementos culturales para realizar la Evaluación del Desempeño del personal.

Concluyendo que sí existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para poder alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización.

VI. Recomendaciones

Finalizada la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres en la ciudad de Tarapoto. Se plantea algunas recomendaciones que serán de gran utilidad a los directivos de la organización con el fin de mejorar la cultura existente y el desempeño de los trabajadores que actualmente laboran para ésta organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres de la ciudad de Tarapoto debe seguir implementando su programa de motivación continua para que todo el personal que labora en la institución se mantenga motivado y así continuar con el nivel de desempeño que han mostrado hasta este momento.

Colocar buzones de sugerencias en lugares estratégicos con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los usuarios tanto interno como externo.

Las directivas de la organización deben enfocarse en lograr una cultura sólida y distintiva que influya significativamente en el comportamiento de las personas, teniendo en cuenta los sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos, generando una base de gobierno dentro de la organización que funcione como un sistema de control interno; de esta manera pueda lograr la estabilidad y coordinación para el apalancamiento de las actividades en todos los niveles.

La dirección de la organización cuenta con colaboradores “conscientes de que sus capacidades son de gran importancia para la competitividad de la organización”, siendo este un punto de apalancamiento para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Si la gerencia valora su Cultura Organizacional y desea que se mantenga, se recomienda que siempre tome en cuenta los elementos culturales al momento de realizar la Evaluación del Desempeño, de ésta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y a la vez obligados en conocer más de la empresa donde laboran.

VII. Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Ed. McGraw Hill - Interamericana.
- Don, H. & Slocum J. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Internacional Thomson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*
- Gonzales, J. & Chicoma, J. (2010). *Las Cooperativas en el Perú, Estadísticas, Económicas y Financieras*. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>
- Robles, R. (2012). *La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal docente de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (Tesis pregrado, Escuela de Administración, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.)*.
- Romero, A (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz. *Revista de Economía pública social y cooperativa, Española* núm. 54, pp. 97-127. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405405>
- Lara, G. (2012). La cultura organizacional en las Cooperativas, Fortaleza a través de la unión. *Novena convención nacional, Puerto Vallarta, Jalisco*. Recuperado http://www.lareddelagente.com.mx/v4/Documentos/Martes6/05_PLibro_Graciela_Lara_UAQ.pdf
- Salvatierra, C (2011). La necesidad del cambio en la cultura organizacional de las Cooperativas. *Revista de cooperativas del Perú y américa latina*. Recuperado <http://www.elcooperativismo.com/2011/08/la-necesidad-del-cambio-en-la-cultura-organizacional-de-las-cooperativas/>
- Gonzales, J. & Chicoma, J. (2010). *Las Cooperativas en el Perú, Estadísticas, Económicas y Financieras*.
- Romero, A (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 54, pp. 97-127 España.
- Salvatierra, C (2011). La necesidad del cambio en la cultura organizacional de las cooperativas. *Revista de cooperativas del Perú y américa latina*.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Prueba piloto

La encuesta como prueba piloto forma parte del diseño del cuestionario de la investigación, donde el instrumento fue consolidado y se tomó una muestra de 60 trabajadores de la Cooperativa San Martín de Porres.

CULTURA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Existe una buena comunicación entre los departamentos de la empresa.					
2. La información que brindan los altos cargos es totalmente entendida.					
3. La gerencia toma en cuenta las ideas de los subordinados.					
4. Está de acuerdo con la bienvenida que se le da a los trabajadores nuevos.					
5. La adaptación del nuevo personal a la empresa es lenta.					
6. Está de acuerdo con la despedida que se le da a los trabajadores jubilados.					
7. Existe alguna dependencia de los trabajadores jubilados.					
8. Cuando tiene un problema ve ayuda por parte de sus compañeros.					
9. Usted termina su labor aun cuando ya acabo su turno de trabajo.					
10. Cuando le piden un informe, lo entrega en el momento indicado.					
11. Influye de manera positiva la cultura organizacional de la cooperativa.					
12. Cuando se comete un error, se hace responsable del					

sus consecuencias.					
13. Hace caso omiso a los problemas que se susciten en la empresa.					
14. Usted tiene sus herramientas y materiales necesarios para desarrollar sus actividades.					
15. A falta de materiales desarrollaría sus actividades.					
16. El ambiente de la empresa les permite relacionarse.					
17. Influye la buena relación con sus compañeros para el desarrollo de sus actividades.					
18. Suele confundir la vida familiar con el trabajo.					
19. Si tiene un problema en el trabajo lo refleja en su hogar.					
20. Los problemas en casa afectan con el rendimiento en el trabajo.					
21. Llega puntualmente a su trabajo.					
22. Mantiene e incentiva el orden en su área de trabajo.					
23. Tiene relevancia para usted el uso de uniforme.					

8.2. Anexo 02: Desempeño Laboral

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?

SI ()

NO ()

2. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

SI ()

3. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

SI ()

NO ()

4. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

SI ()

NO ()

5. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

SI ()

NO ()

6. Domina la información del trabajo que realiza

1. () Siempre

2. () Casi siempre

3. () Algunas veces

4. () Casi nunca

5. () Nunca

7. Está capacitado para desarrollar su trabajo correctamente

1. () Siempre

2. () Casi siempre

3. () Algunas veces

4. () Casi nunca

5. () Nunca

8. Está en capacidad para crear un clima de confianza y cordialidad con los socios

1. () Siempre

2. () Casi siempre

3. () Algunas veces

4. () Casi nunca

5. () Nunca

9. Cumple con el horario establecido de trabajo

1. () Siempre

2. () Casi siempre

3. () Algunas veces

4. () Casi nunca

5. () Nunca

10. Cuenta con capacidad para resolver dudas o problemas con los socios

1. () Siempre

2. () Casi siempre

3. () Algunas veces

4. () Casi nunca

5. () Nunca

11. Cree que la cooperativa le asigna muchas responsabilidades

1. () Siempre

2. () Casi siempre

3. () Algunas veces

4. () Casi nunca

5. () Nunca

12. Está de acuerdo con la distribución del horario de trabajo (corrido y partido).

1. () Total en desacuerdo 2. () En desacuerdo 3. () Indiferente
4. () De acuerdo 5. () Totalmente de acuerdo

13. Los procesos administrativos son eficientes y adecuados (tramites documentarios, etc.)

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

14. Interactúa muy bien con sus colegas

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

15. Constituye relaciones profesionales y de equipos con sus colegas.

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

16. Los superiores toman en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

17. Percibe que hay una relación proporcional y adecuada entre su desempeño y su sueldo.
SI () NO ()

18. Siente que la empresa se preocupa por su bienestar

SI () NO ()

19. Se siente comprometido con su trabajo

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

20. Si tuviera la oportunidad dejaría la cooperativa para pertenecer a otra institución

SI () NO ()

21. La cooperativa incentiva el trabajo en equipo

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

22. Se siente cómodo trabajando en equipo

1. () Siempre 2. () Casi siempre 3. () Algunas veces
4. () Casi nunca 5. () Nunca

23. La institución le brinda todo el material necesario indispensable para un desempeño laboral eficiente.

- | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| 1. () Siempre | 2. () Casi siempre | 3. () Algunas veces |
| 4. () Casi nunca | 5. () Nunca | |

24. Existe coherencia entre las tareas a realizar y los materiales que le brinda la cooperativa.

- | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| 1. () Siempre | 2. () Casi siempre | 3. () Algunas veces |
| 4. () Casi nunca | 5. () Nunca | |

8.3. Anexo 03: Información de la Empresa

Reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Porres” Ltda. Se constituyó en la ciudad de Tarapoto – Región San Martín – Perú, el 14 de marzo de 1963 gracias a la iniciativa del Rvdo. Padre José Santos Iztueta, como una necesidad de paliar la extrema pobreza que vivía nuestra región, los esfuerzos por permanecer sólidos en la región fueron rindiendo frutos paulatinamente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres ha pasado por varios gobiernos democráticos que le ha permitido vivir varios escenarios económicos que han ido nutriendo las bases que hoy permiten estar liderando el movimiento cooperativo regional.

En los años 80, se pasó por momentos críticos, rozó la posibilidad de una quiebra empresarial, más que a las condiciones económicas del país fue gracias a los malos manejos de directivos y funcionarios que muy lejos estaban de cumplir los objetivos primarios de nuestra institución cooperativa, mejorar la calidad de vida de cada uno de los asociados, cuyo impacto social y económico se verían reflejado en toda nuestra región.

A partir de los años 90, para ser más exactos desde 1998, la Cooperativa empieza a renacer en el contexto económico y social de la región, empieza a estabilizarse financieramente, pero carecía de estrategias que le involucrara sistemáticamente con la sociedad sanmartinense; es decir, la sociedad evolucionaba al ritmo vertiginoso del mundo, se involucraban en la famosa globalización gracias a las tendencias e innovaciones tecnológicas.

Misión

Servir al socio con soluciones financieras y sociales, practicando valores institucionales y principios cooperativos, con solidez, confiabilidad y recursos humanos comprometidos.

Visión

Consolidarnos como la primera opción social financiera rentable brindando servicios con calidez, agilidad y transparencia.

Valores centrales de la Cooperativa

Los valores éticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Porres” Ltda., en las que se sustenta son:

- ✓ Ayuda mutua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad social

8.4. Anexo 04: Encuesta realizada al personal



La siguiente encuesta se realizará con el objetivo de determinar el impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Martín de Porres.

Marque con una (x) la respuesta que usted crea conveniente.

CULTURA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	N e u t r o	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Existe una buena comunicación entre los departamentos de la empresa.					
2. La información que brindan los altos cargos es totalmente entendida.					
3. La gerencia toma en cuenta las ideas de los subordinados.					
4. La información que brindan los subordinados llegan a los altos cargos					
5. La comunicación con sus compañeros es fluida					
6. El sistema de información que utilizan facilita la comunicación					
7. Se asegura el entendimiento de la información que se brinda					
8. Se lleva un control sobre la información brindada o expuesta (exámenes)					
9. Está de acuerdo con la bienvenida que se le da a los trabajadores nuevos.					
10. La adaptación del nuevo personal a la empresa es lenta.					
11. El trato porte de sus compañeros es bueno					
12. Cuando tiene un problema ve ayuda por parte de sus compañeros.					
13. Asesora a un cliente aun cuando no tiene alguna relación con su trabajo					
14. Apoya a sus compañeras cuando necesitan ayuda					
15. Usted termina su labor aun cuando ya acabo su turno de trabajo.					
16. Hace uso correcto de su tiempo en el trabajo					
17. Le pagan lo que se merece					
18. Siente que sus cliente confían en la información que les brinda					

19. Suele dar información sin tener una noción para quedar bien con el cliente					
20. Cuando le piden un informe, lo entrega en el momento indicado.					
21. Cuando se comete un error, se hace responsable del sus consecuencias.					
22. Desvía la responsabilidad a otro departamento, sin resolver el problema					
23. Es responsable de la información que brinda					
24. Cuando percibe que una información no es veraz, la certifica primero					
25. Se siente cómodo con el espacio que tiene para trabajar					
26. La tecnología con la que trabaja es actualizada (computadora)					
27. Si tiene algún problema con el sistema, es solucionado a la brevedad					
28. Cuenta con el espacio necesario para movilizarse de un lado a otro					
29. Si siente alguna incomodidad en su trabajo la hace notar					
30. Existen disconformidades con respecto a la ubicación					
31. Suele buscar conversación a sus compañeros					
32. Se relacionan con sus compañeros dentro y fuera del trabajo					
33. Existe una buena relación entre sus compañeros					
34. Suelen reunirse con sus compañeros dentro y fuera del trabajo					
35. El ambiente de la empresa permite relaciones personales					
36. Lo buscan para conversar de cualquier tema					
37. Influye la buena relación con sus compañeros para el desarrollo de sus actividades.					
38. Si tiene un problema en el trabajo lo refleja en su hogar.					
39. Los problemas en casa afectan con el rendimiento en el trabajo.					
40. Llega siempre antes de la hora de ingreso					
41. A veces llega tarde al trabajo					
42. Le incomoda el uso de uniforme					
43. Si un compañero hace mal uso del uniforme se lo hace saber					
DESEMPEÑO LABORAL	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. Se actualiza de temas importantes					

2. Domina la información del trabajo que realiza					
3. Está capacitado para desarrollar su trabajo correctamente					
4. Está en capacidad para crear un clima de confianza y cordialidad con sus clientes					
5. Cumple con el horario establecido de trabajo					
6. Asume la responsabilidad de las asesorías que le brinda a sus clientes					
7. Cuenta con capacidad para resolver dudas o problemas con los socios					
8. Cree que la cooperativa le asigna muchas responsabilidades					
9. Siente que lo clientes que asesora son demasiados					
10. Cree que la distribución del horario de trabajo (corrido y partido), es la adecuada					
11. Los procesos administrativos son eficientes y adecuados (tramites documentarios, etc.)					
12. Siente que tiene la libertad de expresar sus ideas u opiniones, sin ser ignorado					
13. Existe una buena relación con sus colegas					
14. Constituye relaciones profesionales y de equipos con sus colegas.					
15. Los superiores toman en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones					
16. Percibe que hay una relación proporcional y adecuada entre su desempeño y su sueldo.					
17. Le toman en cuenta para las decisiones importantes					
18. Se siente identificado con la empresa					
19. Si tuviera la oportunidad dejaría la cooperativa para pertenecer a otra institución					
20. Se recuerdan fechas importantes (cumpleaños, días festivos)					
21. Desarrollaría sus actividades aun cuando no tiene los materiales necesarios.					
22. La institución le brinda todos los materiales necesarios indispensables para un desempeño laboral eficiente.					
23. Existe coherencia entre las tareas a realizar y los materiales que le brinda la cooperativa.					

8.5. Anexo 05: Figuras y tablas

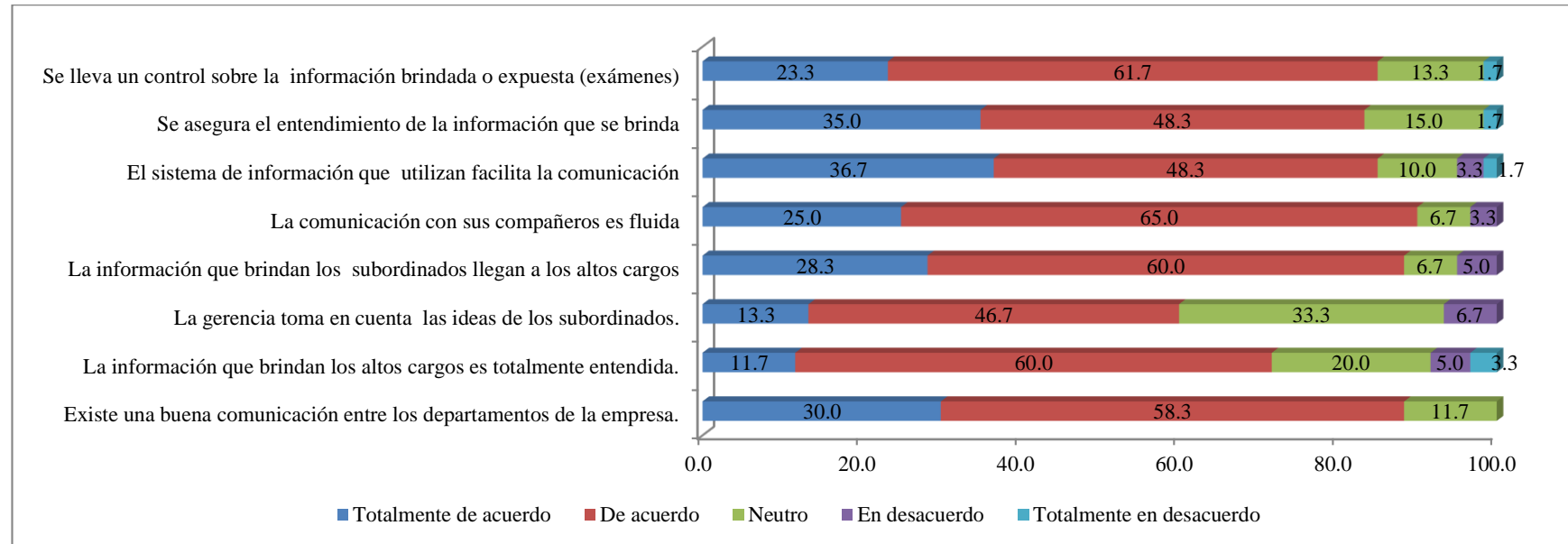


Figura 5. Resumen de indicadores de la dimensión de Comunicación

Tabla 16

Resumen de indicadores de la dimensión de Ritos

RITOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Está de acuerdo con la bienvenida que se le da a los trabajadores nuevos	18.3	40.0	15.0	21.7	5.0
La adaptación del nuevo personal a la empresa es lenta	16.7	16.7	43.3	23.3	0.0
El trato parte de sus compañeros es bueno	10.0	75.0	15.0	0.0	0.0

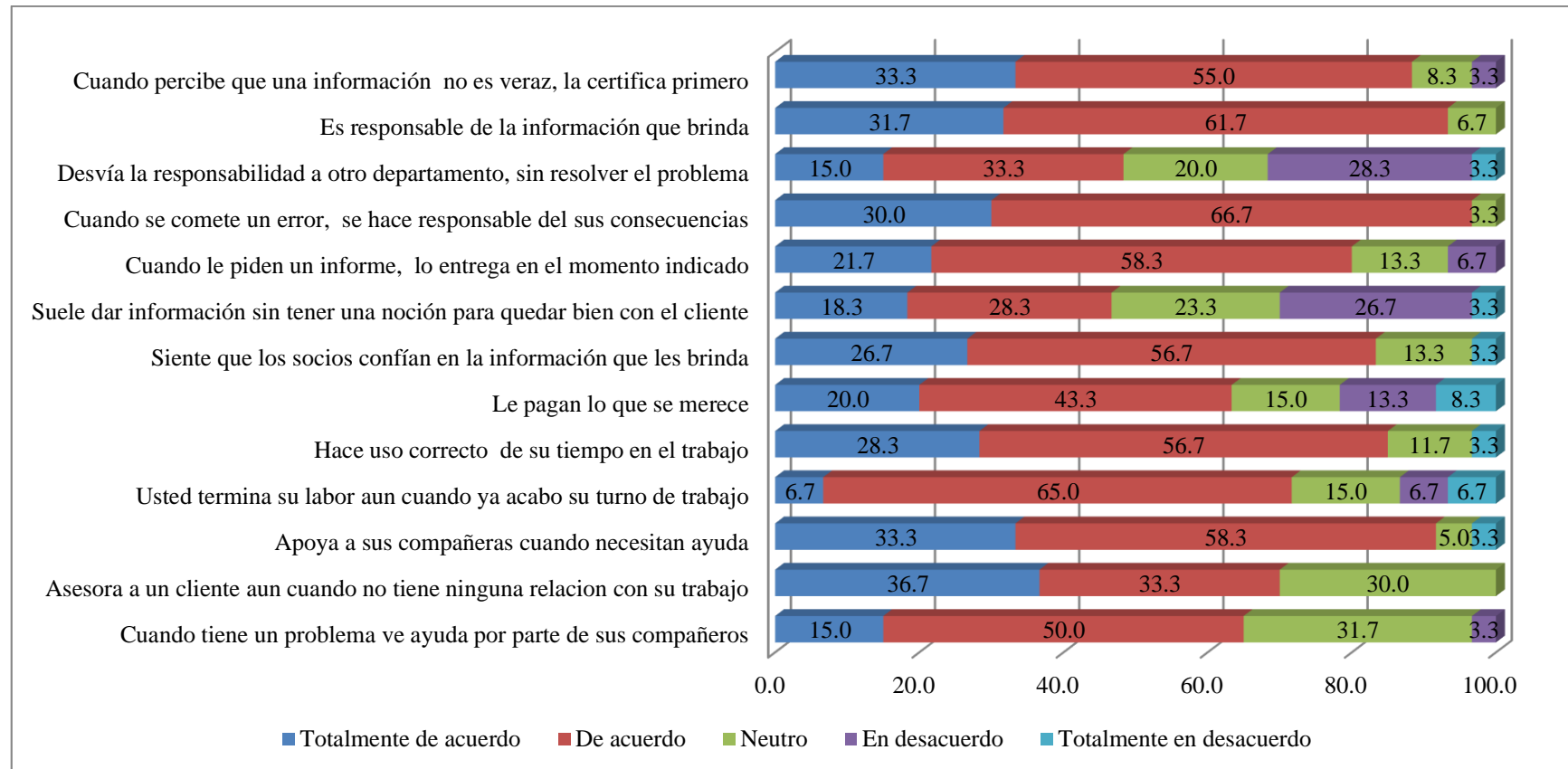


Figura 6. Resumen de indicadores de la dimensión de Valores

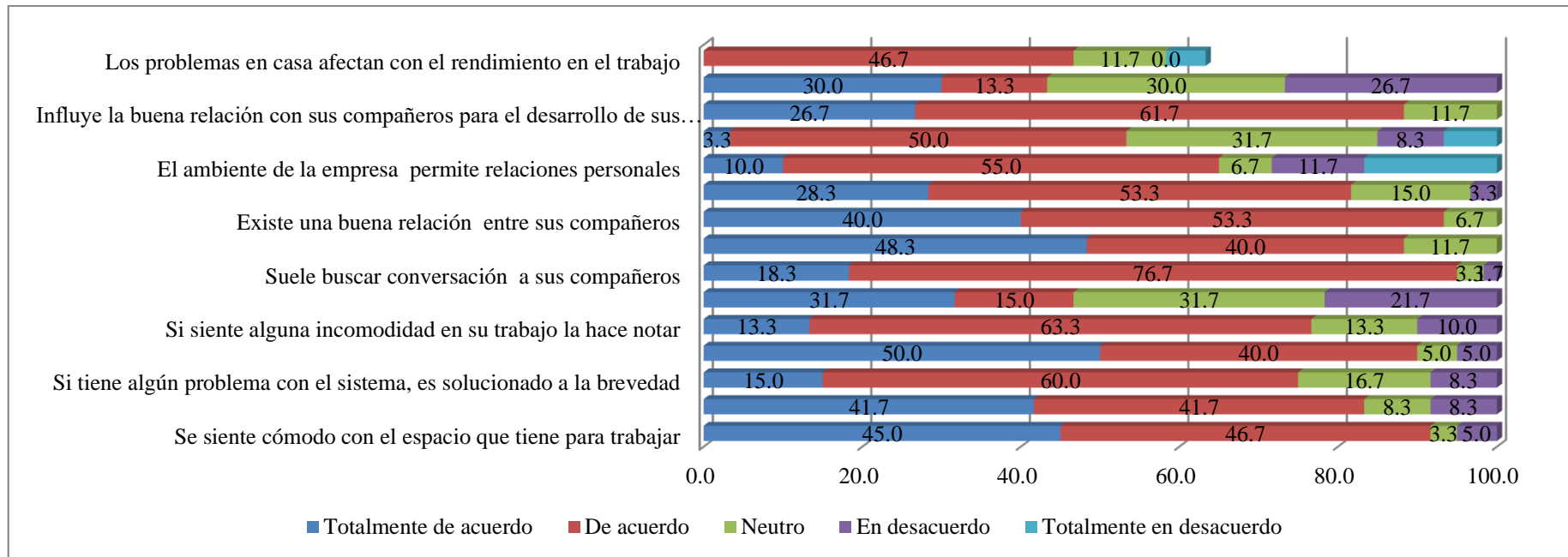


Figura 7. Resumen de indicadores de la dimensión de Conducta

Tabla 17

Resumen de indicadores de la dimensión de Hábitos

HABITOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Llega siempre antes de la hora de ingreso	31.7	53.3	11.7	3.3	0.0
A veces llega tarde al trabajo	6.7	55.0	18.3	13.3	6.7
Le incomoda el uso de uniforme	18.3	28.3	13.3	31.7	8.3
Si un compañero hace mal uso del uniforme se lo hace saber	15.0	61.7	11.7	11.7	0.0

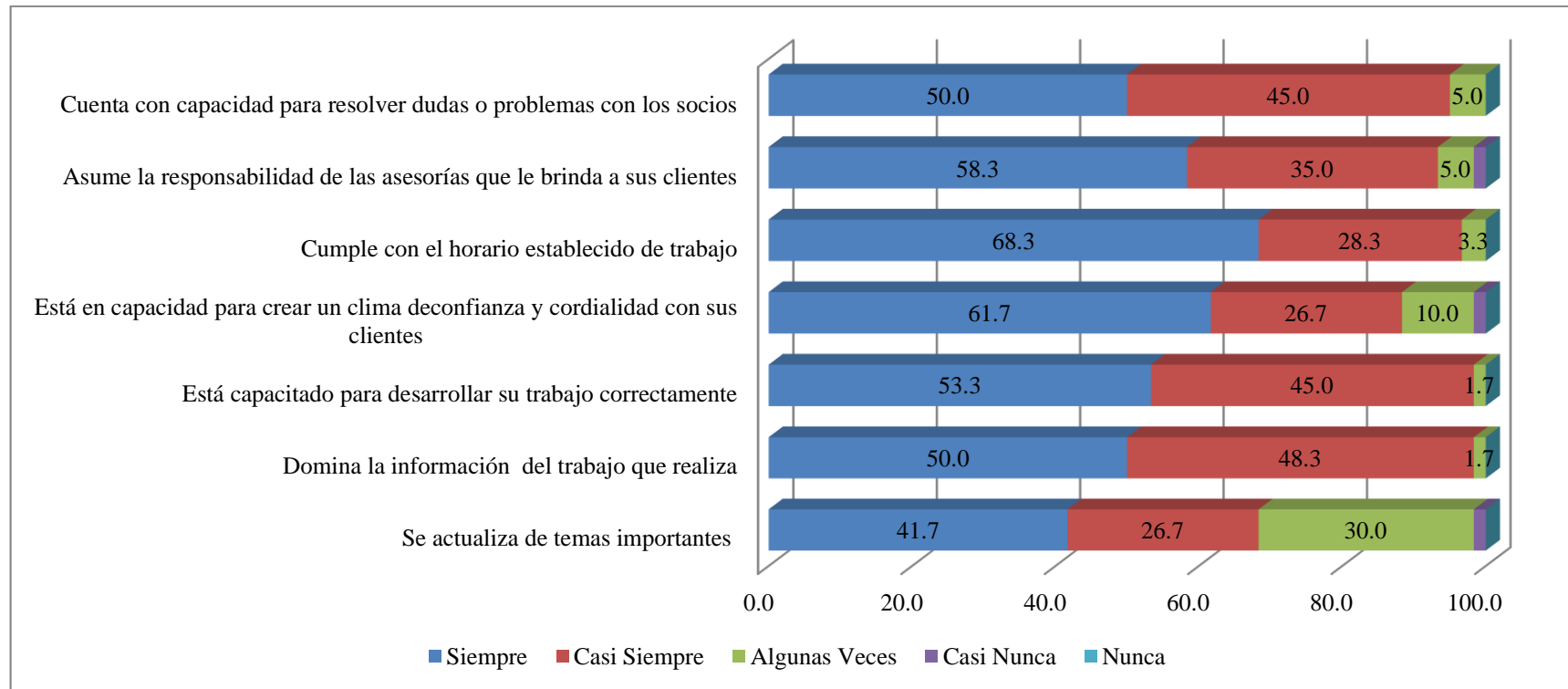


Figura 8. Resumen de indicadores de la dimensión de Competencias

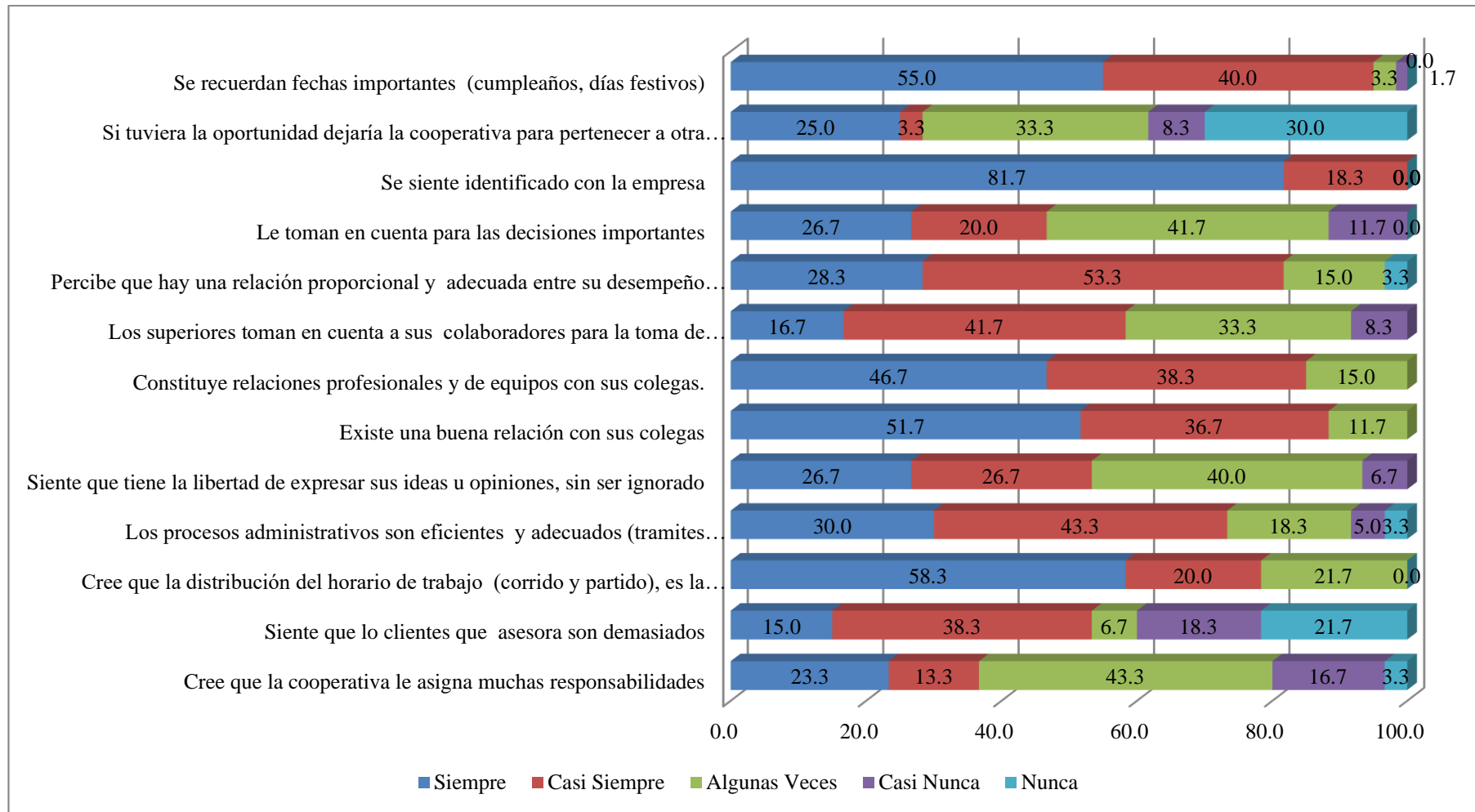


Figura 9. Resumen de indicadores de la dimensión de Orientación al Trabajo

Tabla 18

Resumen de indicadores de la dimensión Medios de Trabajo

MEDIOS DE TRABAJO	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Desarrollaría sus actividades aun cuando no tiene los materiales necesarios.	53.3	28.3	16.7	1.7	0.0
La institución le brinda todos los materiales necesarios indispensables para un desempeño laboral eficiente.	61.7	31.7	6.7	0.0	0.0
Existe coherencia entre las tareas a realizar y los materiales que le brinda la cooperativa.	41.7	50.0	8.3	0.0	0.0